

Het (on)belang van samenwerking



Een wetenschappelijke zoektocht naar succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland



**rijksuniversiteit
groningen**



Afbeelding titelblad: 'Connect'
Ontleend aan <http://communitypowernetwork.com/connect>

*"If we are together nothing is impossible.
If we are divided all will fail."* – **Winston Churchill**

Master thesis

P.J.A. Galavazi

Studentnummer: 1625713

Telefoon: +3615031716

E-mail: pgalavazi@gmail.com

Rijksuniversiteit Groningen

Faculteit Ruimtelijke wetenschappen

In samenwerking met Infram

November 2012

Onder begeleiding van:

Eerste begeleider: Dhr. ir. W. Leenderts

Tweede begeleider: Dhr. prof. dr. E.J.M.M. Arts

Rijksuniversiteit Groningen



**rijksuniversiteit
 groningen**

Begeleider:

Infram

Dhr. J. Weck



Voorwoord

Deze thesis vormt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek voor de master *Environmental and Infrastructure Planning* aan de Rijksuniversiteit Groningen dat in samenwerking met Infram tot stand is gekomen. Met dit onderzoek is geprobeerd inzicht te krijgen in factoren die succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen bepalen. Hierbij is specifiek gekeken naar infrastructuurprojecten in Nederland. In de discussies over en de onderzoeken naar Publiek-Private Samenwerking ontbreekt dit inzicht veelal. Dit onderzoek kan daarom een welkome aanvulling zijn op het huidige PPS-debat.

Mijn wens was om het afstudeeronderzoek uit te voeren in de vorm van een afstudeerstage bij een organisatie die zich actief bezighoudt met ruimtelijke ontwikkelingsprojecten. Na een korte verkenning ben ik in contact gekomen met het adviesbureau Infram dat zich toelegt op de beleidsvelden mobiliteit, ruimte en water. Via deze weg wil ik Infram en haar medewerkers bedanken voor de geboden mogelijkheid en de leerzame tijd. Daarnaast gaat mijn speciale dank uit naar Jeroen Weck voor de begeleiding en het tot stand brengen van dit onderzoek.

Ook wil ik Wim Leendertse en Jos Arts van de Rijksuniversiteit Groningen bedanken voor het begeleiden en regelmatig voorzien van feedback. Tot slot wil ik in het bijzonder alle respondenten van de interviews en de focusgroep danken voor de zeer waardevolle en boeiende gesprekken die ik met hun heb mogen voeren. Zoals zal blijken vormen de interviews en de focusgroep een belangrijke bron aan informatie wat dit onderzoek mede mogelijk heeft gemaakt.

Ik wens u veel inspiratie en plezier toe bij het lezen van dit rapport. Mocht u na het lezen nog vragen of opmerkingen hebben, neem dan gerust contact met mij op. Ik ben graag bereid nadere toelichting te geven.

Peter Galavazi

Nieuwegein, November 2012

Samenvatting

Publiek-Private Samenwerking is een veelbesproken thema die vanuit de wetenschap en de Nederlandse politiek volop in de belangstelling staat. Ondanks deze belangstelling blijkt uit onderzoek dat de samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuur moeizaam verloopt. Dit onderzoek heeft als doel kennis te ontwikkelen en aanbevelingen voor de praktijk op te stellen, die bijdragen aan het bevorderen van deze samenwerking. Daarvoor zal in kaart worden gebracht, welke factoren het meest bepalend zijn voor een succesvolle interactie van Publiek-Private Samenwerking bij het realiseren van infrastructuurprojecten in Nederland.

In het theoretisch kader van dit onderzoek is beschreven dat het succes van een Publiek-Private Samenwerking afhankelijk is van verschillende factoren. Deze bepalende factoren zijn: *proces, belangen, organisatie en relatie*.

In een praktijkonderzoek zijn aan de hand van een gestructureerde vorm van open interviews bepaald welke factoren volgens geïnterviewde personen het succes van de samenwerking bepalen. De interviews zijn opgenomen, uitgewerkt en zijn vervolgens geanalyseerd aan de hand van het open, axiaal en selectief coderen van de interviews.

Na de kwalitatieve analyse van interviews zijn de resultaten uit de praktijk geconfronteerd met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Uit deze vergelijking blijkt dat factoren veel overlap hebben, maar ook verschillen vertonen. Belangrijkste overeenkomstige factoren zijn: *belangen, organisatie en relatie*. Toegevoegde thema's zijn: *vertrouwen* en *interactievorm*. Aan de hand van deze bevindingen zijn aanbevelingen geformuleerd en in een viertal stellingen omgezet om in een focusgroep de relevantie te achterhalen en verbindingen tussen thema's vast te stellen. Geformuleerde aanbevelingen zijn: *samenwerking centraal zetten, Publiek-Private Samenwerking gaat om verschillende belangen, vertrouwen van cruciaal belang, gelijkwaardigheid creëren tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en transparantie*. Het toetsen van vier van deze aanbevelingen in de focusgroep heeft de volgende resultaten opgeleverd: *samenwerking centraal, verschillende belangen, vertrouwen cruciaal, richten op gelijkwaardigheid*. Op basis van de resultaten uit het literatuur en praktijk onderzoek is bepaald dat belangrijkste factoren voor succesvolle samenwerking afhankelijk zijn van: *interactievorm, relatie, belangen, organisatie*, waarbij *vertrouwen* de belangrijkste overkoepelende factor is die aan de basis staat voor alle thema's.

In het discussie hoofdstuk heeft de auteur zijn persoonlijke visie gegeven ten aanzien van het onderzoek. In zijn visie stelt de auteur dat publiek-private samenwerking gedoemd is te mislukken als er géén vertrouwen is. Aan de hand van opmerkelijke uitspraken is duidelijk gemaakt dat geconstateerde factoren uit onderzoek allen in relatie staan tot de overkoepelende factor vertrouwen. Om die reden heeft de auteur een voorstel gedaan voor het ontwerp van een 'spinnenwebmodel' om in huidige PPS-projecten na te gaan welke aspecten extra aandacht verdienen in relatie tot het fenomeen vertrouwen. Dit inzicht kan ertoe bijdragen dat de praktijk op de juiste aspecten stuurt, zodat het succes van de samenwerking positief wordt beïnvloed.

In het slot van het onderzoek zijn er op basis van getrokken conclusies en de discussie een zestal praktische aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Daarnaast is vastgesteld wat de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is. Maatschappelijk gezien betekent dit onderzoek een bijdrage aan de praktijk in die zin dat publiek geld in infrastructuur beter kan worden besteed en wetenschappelijk relevantie bestaat uit de bijdrage in kennis.

Inhoud

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. Inleidend kader	9
1.1 Inleiding Publiek-Private Samenwerking	9
1.2 Aanleiding onderzoek	10
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	13
2. Onderzoeksopzet	15
2.1 Probleem- en doelstelling	15
2.2 Onderzoeksvraag en afbakening	15
2.3 Onderzoeksaanpak	16
2.4 Leeswijzer	19
3. Methoden van onderzoek	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Dataverzameling	21
3.3 Borging kwaliteit onderzoek	23
3.4 Procedure van onderzoek en dataverwerking	24
3.5 Analyse van interviews en focusgroep	24
3.6 Consequenties resultaten onderzoek	27
4. Begripsbepaling: Publiek-Private Samenwerking, interactie en samenwerking in het algemeen	29
4.1 Begripsbepaling: Publiek-Private Samenwerking	29
4.2 Begripsbepaling: Interactie	36
4.3 Begripsbepaling: Samenwerking in het algemeen	38
5. Bepalende factoren voor succesvolle interactie Publiek-Private Samenwerking	46
5.1 Succesfactoren: Bult-Spiering (2003)	46
5.2 Succesfactoren : Kaats en Opheij (2012)	48
5.3 Succesfactoren: Kamminga (2009)	64
6. Theoretische Kader	70
6.1 Kernbegrippen	71
6.2 Bepalende factoren in dit onderzoek	71
6.3 Theoretisch kader	74
6.4 Reflectie	75

7. Resultaten: Interviews	77
7.1 Doel interviews	77
7.2 Methoden en resultaten	78
7.3 Belangrijkste factoren	94
7.4 Opvallende opvattingen: het verhaal achter de thema's	95
8. Voorlopige Aanbevelingen	102
8.1 Confrontatie theorie en praktijk	102
8.2 Betekenis confrontatie	104
8.3 Voorlopige aanbevelingen	109
9. Resultaten: Focusgroep	112
9.1 Doel focusgroep	112
9.2 Resultaten	112
10. Conclusies: Terugkoppelingen bevindingen en reflectie	123
10.1 Terugkoppeling bevindingen	123
10.2 Algemene conclusies	129
10.3 Reflectie verloop en inhoud onderzoek	133
10.4 Aanbevelingen praktijk en vervolgonderzoek	119
11. Slotbeschouwing: Discussie, aanbevelingen en relevantie onderzoek	137
11.1 Discussie: De kern van samenwerking	137
11.2 Suggestie voor vervolgonderzoek	141
11.3 Relevantie onderzoek	143
Figurenlijst	144
Geraadpleegde literatuur	145
Bijlage 1 – Uitnodigingsbrief interviews	149
Bijlage 2 – Interviewguide	151
Bijlage 3 – Uitgewerkte interviews	152
Bijlage 4 – Uitnodigingsbrief focusgroep	188
Bijlage 5 – Uitgewerkte focusgroep	189

Introductie

1. Inleidend kader: “Publiek-Private Samenwerking is nodig, maar niet vanzelfsprekend”

Dit hoofdstuk dient als introductie van het afstudeeronderzoek naar *Publiek-Private Samenwerking* (PPS). Allereerst een korte inleiding over het centrale thema, zodat de aanleiding duidelijk is. Deze beschrijving maakt vervolgens duidelijk wat het belang en relevantie van dit onderzoek is.

1.1 Inleiding Publiek-Private Samenwerking

PPS staat sinds de jaren tachtig in de aandacht van de Nederlandse politiek: In het regeerakkoord van het kabinet Lubbers II werd PPS gezien als een middel om als overheid met het bedrijfsleven samen te werken aan de totstandkoming van grote ruimtelijke en infrastructuurprojecten, zoals de Noord- en Wijkertunnel (Klijn & Twist, 2007). Deze samenwerking hield stand totdat de Algemene Rekenkamer onderzoek verrichtte naar de financiering en exploitatie van dit type project. De conclusie luidde dat private financieringen relatief duur zouden zijn voor het Rijk. Mede door dit onderzoek verminderde de belangstelling voor de mogelijkheden van PPS (Klijn & Twist, 2007).

Hoewel de Nederlandse politiek in de tachtiger jaren de aandacht vestigde op PPS, is deze vorm van samenwerking in Nederland geen nieuw verschijnsel. PPS kwam al voor in de tijd van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC), waarin de eerste samenwerking ontstond tussen de Gemeente Amsterdam en de VOC. Hierbij investeerde Amsterdam voor een groot deel in het kapitaal van de VOC, omdat de stad verschillende belangen had in de handel tussen Kaap de Goede Hoop en Kaap Hoorn (Boor, 1991).

Ook na de Tweede Wereldoorlog werkten publieke en private organisaties met elkaar samen. Ditmaal bestond de samenwerking uit de gezamenlijke wederopbouw van Nederland. Deze samenwerking hield stand totdat de spanningen - veroorzaakt door de toegenomen bemoeienis van de overheid - te hoog opliepen. Dit had tot gevolg dat de belangstelling in PPS minder werd: het aantal samenwerkingsverbanden tussen publieke en private organisaties nam af (Bult-Spiering, 2003).

De belangstelling voor PPS kwam pas echt nadrukkelijk in beeld tijdens het Tweede Kabinet Kok (1998). Als gevolg van verschillende ontwikkelingen, maar voornamelijk door de opkomst van de marktwerking en liberalisering in de samenleving, begon de Nederlandse overheid opnieuw en serieus belangstelling te tonen in PPS. Deze vorm van samenwerking werd gezien als belangrijk instrument om meer ruimte voor de markt te maken (Bult-Spiering, 2005). Het gevolg was dat het kabinet Kok een aantal projecten benoemde waarbij private partijen betrokken werden, zoals de A4 Delft – Schiedam, de Betuwelijn en de aanleg van de Tweede Maasvlakte (Ham & Koppenjan, 2002).

Ook het actuele beleid van de Rijksoverheid erkent dat PPS een belangrijk middel is om in te zetten. Vanwege het gegeven dat huisvesting en infrastructuur enerzijds belangrijk zijn voor de samenleving, maar anderzijds ook geld kosten, wil de Rijksoverheid samen met het bedrijfsleven werken aan het ontwerp, bouw en beheer van wegen en ziekenhuizen. Met PPS wil het Rijk zodoende projecten realiseren tegen een marktconforme prijs, waarin bedrijven uitvoeren en het Rijk regisseert (Rijksoverheid, 2012).

Naast de interesse van de Nederlandse politiek valt de belangstelling voor de mogelijkheden van PPS ook vanuit de wetenschappelijke literatuur te verklaren. Als gevolg van de ideeën van het zogenaamde *New Public Management* (NPM) in de bestuurskunde en bestuurspraktijk, is de laatste jaren veel aandacht ontstaan voor de rol van de overheid. Volgens het idee van NPM zou de overheid zich meer moeten richten op het formuleren van beleid en het uitvoeren ervan overlaten aan andere. Dit zou de efficiëntie en effectiviteit van het overheidsoptreden bevorderen. Het zou hierbij gaan om privatisering, marktwerking, uitbesteding en verzelfstandiging (Klijn & Twist, 2007).

Echter, vanuit de wetenschappelijke literatuur is gebleken dat de veranderende rol van de overheid niet de enige reden is voor de belangstelling in PPS. Zo stellen verschillende wetenschappers, waaronder Koppenjan, Klijn (2004) en Teisman (2005), dat de overheid niet meer de primaire actor zou zijn, maar onderdeel zou uitmaken van vele actoren uit een groter netwerk. Dit netwerk zou zich kenmerken door de relatiepatronen tussen wederzijdse afhankelijke actoren. Vanwege dit gegeven zou de overheid moeten overgaan op samenwerking en interactie met andere actoren, omdat maatschappelijke problemen zoals infrastructuurprojecten zo complex zijn geworden dat betrokken actoren niet meer in staat zijn om zelfstandig te opereren. De combinatie van samenwerking en interactie zijn in de loop der jaren een belangrijk thema gaan worden. Daarnaast heeft de Nederlandse overheid in het nieuwe Regeerakkoord 'Bruggen slaan' expliciet gekozen voor PPS zodat beschikbare middelen optimaal gebruikt worden en om ondernemerschap en innovatie te bevorderen (PPS support, 2012). Mede om bovengenoemde reden heeft PPS niet alleen in toenemende mate belangstelling gekregen van de politiek, maar ook van de wetenschap, het bedrijfsleven en de beleidspraktijk (Ham & Koppenjan, 2002).

1.2 Aanleiding onderzoek

De inleiding maakt duidelijk dat PPS een thema is dat vanuit de wetenschap en de Nederlandse politiek volop in de belangstelling staat. Dit heeft ertoe geleid dat er op het gebied van PPS in Nederland heel veel verschillende wetenschappelijke rapporten en boeken zijn gepubliceerd. Ondanks deze belangstelling lijken de ervaringen met PPS in de praktijk niet onverdeeld positief te zijn. Zo geeft het kennisnetwerk (2012) aan:

"Elders in Europa zijn de ervaringen positief, maar in Nederland wil PPS maar niet echt van de grond komen."

Naast het PPS Kennisnetwerk zijn ook andere wetenschappers van mening dat de samenwerking moeizaam verloopt waarbij Kaats, Lastdrager en Soffer stellen (2012):

"Alle aandacht en belangstelling ten spijt, onze recente ervaringen met publiek private samenwerking zijn gemengd en leveren ook allerlei associaties op met complexiteit,

bureaucratie en bestuurlijk gedoe. Voor veel publiek-private samenwerkingen in de bouw- en infrasector moeten we constateren dat deze nu vaak verwijderd zijn van wat je 'samenwerking' zou kunnen noemen. Veel werkverbanden zijn eerder te karakteriseren als noodverbanden dan als platforms voor innovatie en creativiteit waarvoor ze ooit bedoeld waren. Formaliteiten, regels en procedures zuigen de aandacht hiervandaan."

Ook Oosten en Esselbrugge (2000) hebben onderzoek gedaan naar het moeizaam verlopen van PPS. Hierbij stellen de auteurs dat de gedachte over PPS veelal gaat over de financiële consequenties en de technische randvoorwaarde. Hierbij wordt uit het oog verloren dat het gaat om een samenwerkingsproces tussen partijen uit twee werelden de publieke en de private wereld. Waarbij de auteurs stellen dat:

"PPS vereist een langdurige interactie tussen de twee verschillen sferen. Deze lijkt in veel gevallen problematisch. Men moet zich afvragen hoe publieke partijen langdurige samenwerkingsarrangementen aan kunnen gaan met private partijen. In dit geval spelen procescondities een belangrijke rol. Inzicht in procescondities die het succes of falen van dergelijke projecten positief of negatief beïnvloeden is noodzakelijk."

Andere wetenschappers delen min of meer deze mening, waarbij Bult-Spiering (2003) in haar proefschrift stelt:

"De ervaringen met PPS, zijn ondanks succesvolle voorbeelden van PPS-projecten, niet onverdeeld positief. De PPS-praktijk laat zien dat regelmatig knelpunten optreden in de interactie tussen publieke en private actoren. Samenwerking tussen publieke en private actoren is blijkbaar niet vanzelfsprekend."

Hier voegt Bult-Spiering aan toe dat het opvallend is dat deze samenwerking niet vanzelfsprekend is, terwijl de belangen voor zo'n samenwerking groot zijn. De (her)inrichting van Nederland vereist namelijk samenwerking tussen publieke en private actoren (Bult-Spiering, 2003).

Ook vanuit de praktijk lijkt het erop dat samenwerking moeizaam verloopt en niet altijd vanzelfsprekend zou zijn. Zo haalt het PPS Kennisnetwerk (2012) de heer Wouterse, toenmalig projectleider A59 van Rijkswaterstaat aan:

"We hebben het steeds over publiek private samenwerking, maar we moeten ook niet vergeten dat er sprake is van vele publiek publieke samenwerkingen alvorens projecten überhaupt kunnen worden gerealiseerd. De overheid moet zelf beter leren samenwerken, want het is nu vaak een hele klus om alle publieke partijen op één lijn te krijgen en met één stem voor de private partijen de regie te kunnen voeren."

Naast deze uitspraak heeft het PPS Kennisnetwerk (2012) de heer Franckena – toenmalig projectdirecteur voor PPS projecten bij de Rijksgebouwendienst – aangehaald, welk van mening is dat ten aanzien van PPS er meer aandacht moet komen op de 'zachte' factoren in het PPS proces, te weten:

- Interactie
- Nieuwe vormen van marktconsultatie en

- Vertrouwen

De heer Franckena geeft hierbij aan:

“Deze aandacht voor de ‘zachte’ factoren is niet vanzelfsprekend; de ‘S’ van PPS is lange tijd een verwaarloosde factor geweest. Het klimaat werd lange tijd overheerst door een ingenieurscultuur, gekoppeld aan een sterke mate van juridificering. Bijvoorbeeld via een vergaande detaillering van het Uniforme Aanbestedingsreglement. Ingewikkelde contracten als uiting van een gestold wantrouwen; een paradijs voor juristen volgens een ervaren bouwjurist. De verklaring dat de sterke juridificering in ons land uitsluitend het gevolg is van de Europese regelgeving gaat niet op. Zo was de eerste ervaring van een Engelse consultant die was ingehuurd bij de HSL-Zuid dat in Nederland – in vergelijking tot Engeland – zeer rigide werd omgegaan. In Engeland geldt uiteraard dezelfde Europese regelgeving, maar men is eerder dan in Nederland geneigd om bij de contractvorming de onderhandelingsprocedure te gebruiken en zich daarbij te baseren op met name de algemene uitgangspunten van het Verdrag van Rome (non discriminatie, transparantie). Kortom een mogelijke aanwijzing dat de mate van juridificering mede wordt bepaald door de cultuur. Vandaar ook dat de interdisciplinaire benadering met grote aandacht bij verschillende bijdragen op deze dag voor de zachte, culturen factoren in het PPS-proces mij zeer aanspreekt.”

Daarnaast lijkt niet alleen de overheid, maar ook private partijen kritisch te zijn op de samenwerking tussen publieke en private partijen, waarbij de heren Joosen, Koolhaas en Oranje van advocatenkantoor DLA Piper in het PPS Kennisnetwerk (2012) het volgende aangeven:

“In het buitenland vraagt men ons of Nederland PPS wel serieus neemt. Het aantal projecten houd inderdaad nog niet over, maar PPS is wel dé vorm van de toekomst. Zeker complexe projecten zoals infrastructuur, gebiedsontwikkeling en herstructureringsgebieden in grote steden kunnen alleen maar in PPS verband plaatsvinden. Met het toenemen van projecten neemt ook het wederzijds vertrouwen tussen publiek en privaat toe en worden ‘hick ups’ overwonnen. Vertrouwen tussen markt en overheid is één van de belangrijkste zaken in PPS. Over en weer zijn er nog wel wat vooroordelen. Overheden denken dat marktpartijen op geld belust zijn. Marktpartijen vinden overheden vaak onbetrouwbaar in het nakomen van afspraken en het vasthouden van de gekozen richting. Cruciaal is om in vroegtijdig de meerwaarde van samenwerking te kijken en de ‘S’ van PPS als uitgangspunt te nemen.”

Uit het bovenstaande valt op te maken dat er vanuit de literatuur en de praktijk verschillende indicaties zijn voor het standpunt dat PPS moeizaam zou verlopen en het voornamelijk lijkt te liggen aan de interactie van de samenwerking zelf. Vanwege dit gegeven is kort verkenning gedaan naar de onderzoeken die zich gefocust hebben op dit gebied. Zo constateren Kaats en Opheij (2008) dat relatief veel rapporten en onderzoeken zijn verschenen over de interactie tussen mensen en groepen mensen, maar dat het aantal onderzoeken over interactie in relatie tot samenwerken tussen organisaties beperkt is. De auteurs stellen hierbij dat de onderzoeken zich hebben gefocust op het economische, organisatorische of bestuurskundige perspectief, waarbij het sociologische en psychologische perspectief onbelicht zouden zijn. Hierdoor hebben de auteurs in hun pleidooi aangegeven dat er meer onderzoek verricht moet worden naar het sociologische én psychologische perspectief, waarbij de wijze waarop

samenwerkingsverbanden zich ontwikkelen centraal moeten staan. Zodoende is men beter in staat om te begrijpen waarom er gebeurt, wat er gebeurt in samenwerkingsverbanden (Kaats & Opheij, 2008).

Ook Kaats, Lastdrager en Soffer (2008) delen min of meer dezelfde mening dat de onderzoeken die gedaan zijn naar PPS te veel accent hebben gelegd op de bestuurskundige en institutionele aspecten van de samenwerking. Zij zijn van mening dat PPS ook 'gewoon' een samenwerking is die evenals elke andere samenwerking onderhevig is aan bepaalde wetmatigheden. Een daarvan is dat niet organisaties, maar mensen samenwerken;

"We hebben in de praktijk van samenwerken geleerd dat de persoonlijke relatie en interactie tussen mensen van vlees en bloed van doorslaggevende betekenis zijn voor een goede samenwerking en de kwaliteit van het resultaat: mensen maken de samenwerking. Contracten, procedures, organisatievormen bieden hooguit randvoorwaarden; de kwaliteit van de relatie en de onderlinge interactie zijn de échte succesfactoren. De persoonlijke drijfveren van sleutelspelers zijn daarbij een belangrijk vertrekpunt voor het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie. In de sterk geformaliseerde praktijk van PPS wordt aan deze elementen weinig aandacht besteed."

Tot slot zijn er ook onderzoeken vanuit een management en organisatorische invalshoek, die niet enkel ingaan op de 'zachte' factoren, maar juist tot een combinatie tussen 'harde' en 'zachte' factoren komen (Kamp & Koopmans, 2010). Harde factoren staan hierbij voor financiële afspraken en contracten, terwijl zachte factoren worden omschreven als minder zichtbare en concrete middelen zoals vertrouwen en interactie. Kamp en Koopmans concluderen in hun verrichtte onderzoek dat succesvolle samenwerking mogelijk zou zijn, indien harde factoren de zachte factoren faciliteren. Harde factoren zouden zorgen voor een helder inzicht in de inhoud, terwijl zachte factoren zorgen voor een wederzijds gevoel van grip en controle op de samenwerking. De auteurs leggen dit als volgt uit:

"Concreet zou het combineren van zachte en harde factoren vergeleken kunnen worden met communicatie; slechts 20% is verbaal, de rest is non verbaal." (Kamp & Koopmans, 2010)

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

De inleiding en aanleiding hebben verschillende indicaties en aanwijzingen gegeven ten aanzien van het moeizaam verlopen van PPS. Het is wetenschappelijk- en maatschappelijk relevant om hier verdere studie naar te doen, omdat is vastgesteld dat PPS tot stand komt in verschillende sectoren met een belangrijke maatschappelijke waarde.

Zo richt dit onderzoek zich tot samenwerking in de ruimtelijke ordening, waarbij het realiseren van infrastructuur aan de basis staat van de economische ontwikkeling van Nederland. (Transportonderzoek, 2011). Dit onderzoek poogt daarom een bijdrage in kennis aan deze vorm van samenwerking te leveren.

Deze kennis kan mogelijk gebruikt worden om maatschappelijke problemen die zich in infrastructuurprojecten voordoen - mogelijk - te verbeteren. Voorbeelden van deze problemen zijn:

- Het langzaam tot stand komen van infrastructuurprojecten (Van den Heuvel, 2012).
- Het inefficiënt inzetten van publiek geld in infrastructuurprojecten (Kennisnetwerk, 2012).

Door deze problemen aan te pakken, wordt geïnvesteerd in de economische ontwikkeling en kan daarmee aan de basis staan voor de toekomst van Nederland. Het doen van onderzoek naar PPS is om die redenen relevant.

2. Onderzoeksopzet

De praktijk van PPS in Nederland, zoals in hoofdstuk 1 beschreven, maakt duidelijk dat PPS moeizaam verloopt en de tijd aangebroken is dat PPS in Nederland echt van de grond moet gaan komen. De uitdaging voor publieke en private partijen liggen hierbij niet op de financiële en technische randvoorwaarden, maar juist op een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private organisaties. Daarnaast zijn de belangen van samenwerking groot én heeft het maatschappelijke waarde om hierop in te gaan. Daarom zijn in het kader van dit onderzoek oorzaken en verklaringen opgesteld voor het moeizaam verlopen van PPS. Op basis hiervan zijn lessen getrokken om de interactie van PPS te verbeteren. In het kader van de kwaliteit van dit wetenschappelijke onderzoek is het belangrijk om aan te geven *hoe* dit onderzoek is opgezet en *waarom* er bepaalde keuzes zijn gemaakt. Dit biedt de lezer de mogelijkheid om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen (Haarhuis et al., 2005). Om dit te kunnen realiseren, behandelt dit hoofdstuk de opzet, zodat duidelijk is hoe het onderzoek is uitgevoerd. Dit is gedaan door achtereenvolgens in te gaan op de probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvragen, afbakening en onderzoeksplan. Tot slot toont de laatste paragraaf een leeswijzer, zodat de aanpak en structuur van het onderzoek duidelijk is.

2.1 Probleem- en doelstelling

Gelet op de geschetste aanleiding en relevantie is gekozen voor de volgende probleem- en doelstelling:

Probleemstelling: *Het is niet bekend in hoeverre interactie tussen publieke en private partijen leidt tot succesvolle samenwerking in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland.*

Doelstelling: *Inzicht krijgen in de succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland. Dit inzicht zal gebruikt worden om aanbeveling te formuleren om daarmee een bijdrage te leveren aan publiek-private samenwerking in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland.*

2.2 Onderzoeksvragen en afbakening

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Welke factoren bepalen een succesvolle samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland?”

Dit vraagstuk is al door velen wetenschappers behandeld, maar door de besproken problemen van PPS is hier mogelijk nog geen bevredigend antwoord op gevonden. Om de vraagstelling zorgvuldig te beantwoorden, zijn deelvragen gebruikt. De resultaten uit deze deelvragen zijn gebruikt om stapsgewijs antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek. Voor dit onderzoek zijn de deelvragen:

A. Wat wordt bedoeld met publiek-private samenwerking, interactie en samenwerking in het algemeen en hoe wordt dit in de literatuur omschreven?

B. Welke factoren worden in de wetenschappelijke literatuur genoemd die een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland bepalen?

C. Welke factoren uit de praktijk bepalen een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland?

D. Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden voor een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland na het vergelijken van bepalende factoren uit de praktijk met de theorie?

E. Welke lessen kunnen getrokken worden na het toetsen van de geformuleerde aanbevelingen in een focusgroep bestaand uit personen met PPS ervaringen met een publieke, private en wetenschappelijke achtergrond?

Afbakening van het onderzoeksveld

Wat betreft de afbakening van het onderzoek ligt de focus van het onderzoek op de interactie van succesvolle samenwerking *tussen* publieke en private partijen bij het realiseren van infrastructuurprojecten in Nederland. Infrastructuurprojecten maken onderdeel uit van ruimtelijke ontwikkelingsprojecten en worden in dit onderzoek beschouwd als tijdelijke, resultaatgerichte samenwerkingsverbanden tussen mensen waarin gebruik wordt gemaakt van schaarse middelen (Wijnen et al, 2004). Daarnaast beperkt dit onderzoek zich tot de interactie tussen partijen; Of PPS financiële of maatschappelijke meerwaarde zou realiseren wordt buiten beschouwing gelaten. Daarnaast zijn specifieke projecteigenschappen in PPS-projecten buiten beschouwing gelaten, omdat het doel van dit onderzoek gericht is op het achterhalen van bepalende factoren van samenwerking. Dit onderzoek staat wel open voor factoren uit verschillende disciplines die een succesvolle interactie van PPS kunnen bepalen.

2.3 Onderzoeksaanpak

Het onderzoeksmodel¹ in figuur 1 toont een schematisch overzicht van de opbouw van dit onderzoek. Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag begint het onderzoek met een *literatuuronderzoek*. Allereerst zijn de verschijnselen *PPS*, *interactie* en *samenwerking in het algemeen* behandeld. Deze onderwerpen vormen tezamen de begripsbepaling (A). Aan de hand hiervan is verdere verkenning gedaan in de wetenschappelijke literatuur naar factoren die bepalend zijn voor een succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten in Nederland.

¹In dit model corresponderen de letters A tot en met E met de deelvragen A tot en met E.

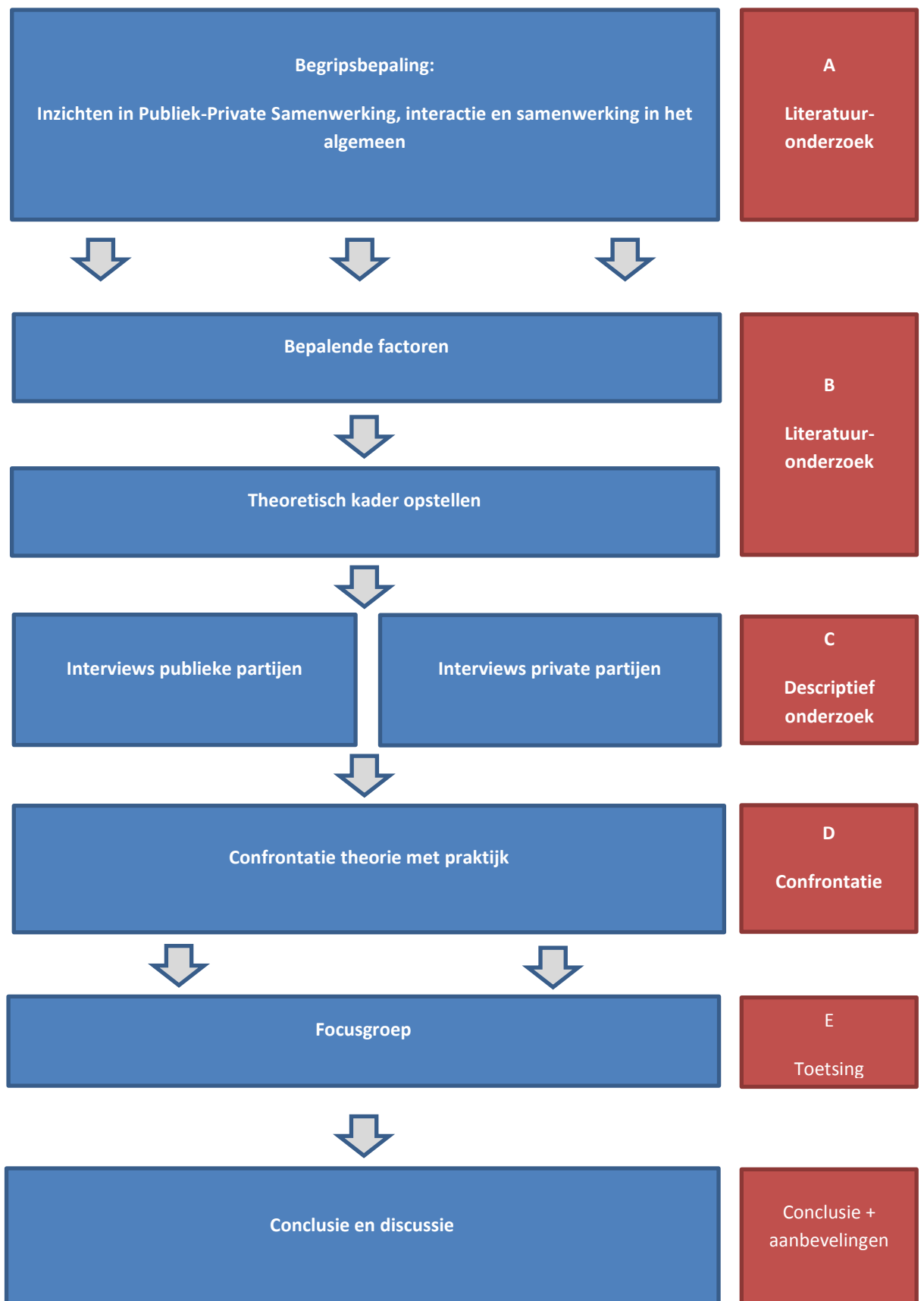
Aan de hand van de begripsbepaling en vastgestelde factoren is een theoretisch kader geformuleerd. Dit kader is onderverdeeld naar thema's en hypothesen (B).

Vervolgens zijn in een *descriptief* onderzoek onderzocht welke factoren in de werkelijkheid worden ervaren als bepalende succesfactoren voor PPS. Het kenmerkende van een descriptief of beschrijvend onderzoek is dat wordt niet gezocht naar een verklaring *waarom* de werkelijkheid zich voordoet, maar juist om het constateren en beschrijven van de werkelijkheid (Peters, 1995) (C).

Het derde deel bestaat uit de *confrontatie* tussen theorie uit de literatuur en praktijkdata uit het empirisch onderzoek. Doel hiervan is om te zoeken naar gelijkenissen en verschilpunten tussen theorie en praktijk. Dit is gedaan door patronen uit de praktijk te verbinden via theorie naar de praktijk. Op basis hiervan zijn voorlopige aanbevelingen geformuleerd (D).

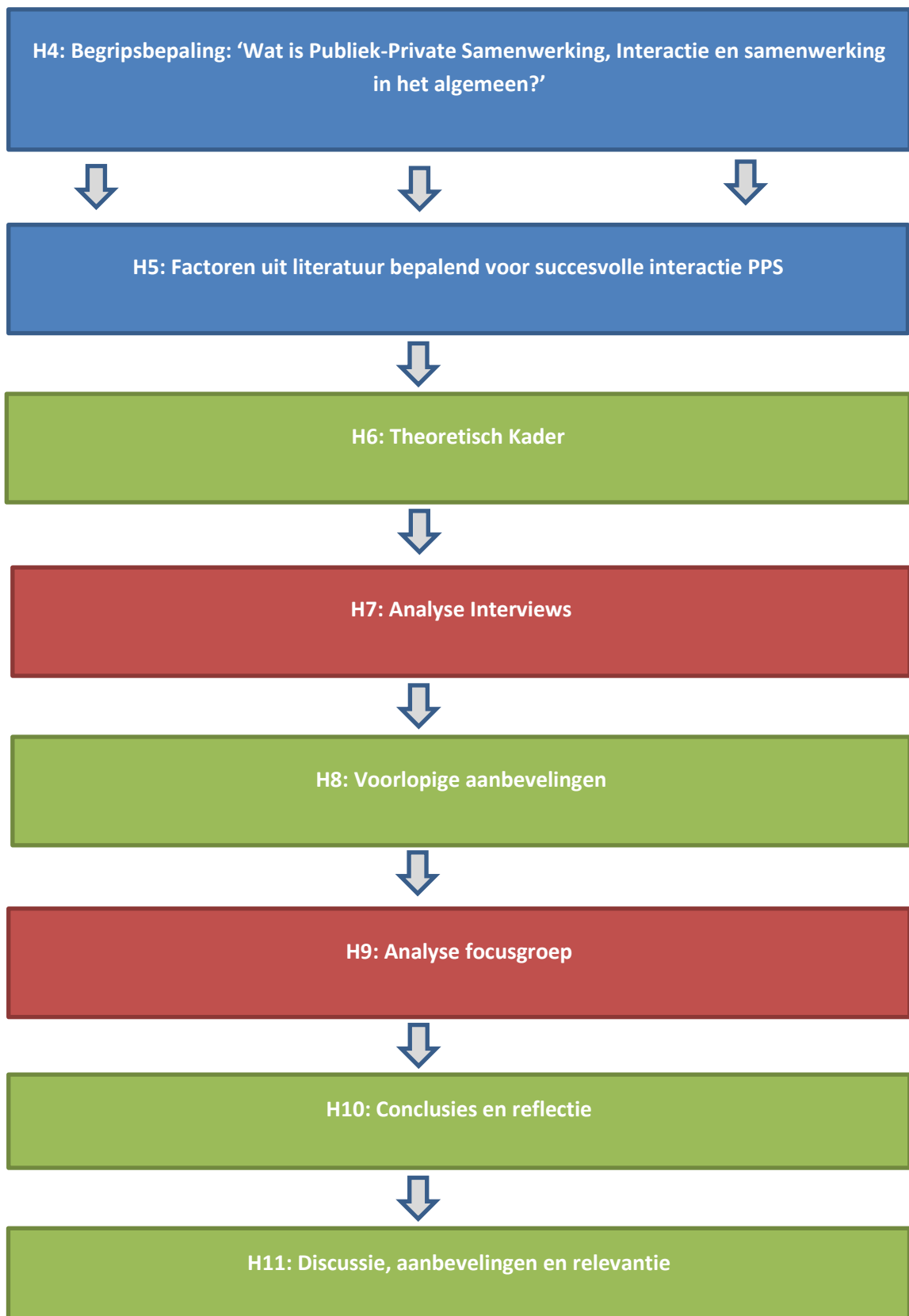
Vervolgens bestaat het vierde deel uit het *toetsen* van deze aanbevelingen in de praktijk door gebruik te maken van een focusgroep, bestaand uit personen werkzaam in diverse PPS-projecten, met een private, publieke en wetenschappelijke achtergrond (E).

Tot slot is deze toetsing *geanalyseerd* en *bediscussieerd*, waarna antwoord is gegeven op de centrale onderzoeksvraag en aanbevelingen zijn geformuleerd.



Figuur 1. Schematische overzicht opbouw onderzoek (eigen figuur).

2.4 Leeswijzer



Figuur 2. Schema, opbouw onderzoek (*eigen figuur*).

3. Methoden van onderzoek

Hoofdstuk twee heeft duidelijk gemaakt hoe het onderzoek is opgezet. Dit hoofdstuk gaat in op de onderzoeksmethode en wordt verantwoord *waarom* er bepaalde keuzes zijn gemaakt. Hoofdstuk twee en hoofdstuk drie zorgen tezamen dat de kwaliteit van het onderzoek beoordeeld kan worden door de lezer (Haarhuis et al., 2005).

3.1 Onderzoeksmethode

Verschuren en Doorewaard (2007) onderscheiden een aantal classificaties in het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Er kunnen keuzes gemaakt worden tussen theorie en praktijkgericht onderzoek en tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). Theoriegericht onderzoek is gericht op het oplossen van een probleem in de theorievorming. Praktijk gericht onderzoek heeft als doel het oplossen van een probleem in de praktijk (Swanborn, 2002). Daarnaast ligt de nadruk bij kwantitatief onderzoek op het testen van onderzoekshypotheses, terwijl bij kwalitatief onderzoek de focus ligt op het inventariseren en beschrijven van meningen, beleving en de die mensen aan gebeurtenissen en kan hiermee resulteren in bepaalde (nieuwe) inzichten (Boeije, 2005).

Gelet op het doel van dit onderzoek: Het krijgen van inzichten in factoren die bepalend zijn voor succesvolle interactie van PPS, is daarom gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Vanwege deze keuze worden hieronder in het kort de belangrijkste kenmerken van de methode kort beschreven.

Kenmerken kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is ten eerste *niet* bedoeld om geldig te zijn voor grote groepen. Generaliseerbaarheid is namelijk niet het belangrijkste doel. Het gaat er bij kwalitatief onderzoek juist om vanuit het perspectief van de zogenaamde: ‘insider’ inzichten te krijgen in de aard van een specifiek fenomeen. Hiermee wordt gepoogd antwoord te geven op de vraag: Waarom is iets zoals het is? Voorbeeld van insiders zijn personen die in de praktijk betrokken zijn met PPS-projecten. Ook is het kenmerkende van kwalitatief onderzoek dat het wordt uitgevoerd in een natuurlijke omgeving, terwijl het bij kwantitatief onderzoek juist gaat om een experimentele setting (Boeije, 2005)

3.2 Dataverzameling

Dit kwalitatieve onderzoek is gebaseerd op verschillende soorten bronnen, waarbij gekozen is voor:

1. Literatuuronderzoek (theorie)
2. Interviews (praktijk)
3. focusgroep (praktijk)

Hierbij is bewust gekozen voor een pragmatisch onderzoek, gericht op het verbinden van waargenomen data uit de praktijk (2) met geconstateerde theorieën (1). Het doel van het literatuuronderzoek is om:

1. Richting te geven aan de empirie
2. Zorgen voor confrontatie waarnemingen uit praktijk met theorie

Na confrontatie tussen theorie (1) en praktijk (2) zijn voorlopige aanbevelingen geformuleerd. Doel van de focusgroep (3) is om te achterhalen hoe relevant de aanbevelingen zijn en om verbindingen tussen thema's vast te stellen. In het onderstaande wordt verder ingegaan op de voor- en nadelen de interviews en de focusgroep.

1. Literatuuronderzoek

Vorst (1982) omschrijft een literatuuronderzoek als een reeks op elkaar afgestemde activiteiten die het mogelijk maakt om betrouwbaar en zuiver vast te stellen wat er in de vakliteratuur gezegd of bekend is over een specifiek verschijnsel of onderwerp. In dit onderzoek is een verkenning in de literatuur uitgevoerd, waarna de probleemstelling nader kon worden afgebakend. Vervolgens is op internet en in de bibliotheek gezocht naar: *samenwerking tussen organisaties, Publiek-Private Samenwerking, allianties, partnerschappen, succesfactoren, DBFM(O), interactie, samenwerking, sociologische voorwaarden, economische voorwaarden, zachte factoren, harde factoren, infrastructuurprojecten*. Voor het vormen van het theoretisch kader is gebruik gemaakt van zowel bedrijfskundige, sociologische en psychologisch wetenschappelijke literatuur (Baarda et al., 2005).

2. Interviews

Door gebruik te maken van de *interviewmethode* als kwalitatieve methode kan dit onderzoek de 'diepte' ingaan. Deze methode maakt het mogelijk om informatie te verzamelen en te achterhalen hoe personen in PPS-projecten de werkelijkheid ervaren met betrekking tot de factoren die bepalend zijn voor een succesvolle interactie van PPS.

Er is in dit onderzoek gekozen voor van een gestructureerde vorm van een open interview; de *topiclijst*. Deze interviewmethode bestaat uit de vertaalslag van centrale begrippen naar onderwerpen die aansluiten bij de leefwereld van de geïnterviewde. In dit onderzoek zijn de onderwerpen uit het theoretisch kader omgezet in een lijst met 'topics'. De interviewer geeft dan aan de hand van deze lijst alleen de grote lijnen aan. Het grote voordeel hiervan is dat de geïnterviewde de gelegenheid krijgt om zelf die elementen aan te brengen die hij wil en zelf accenten aan kan leggen waar de geïnterviewde dat nodig acht. Hierdoor is de kans groot dat er aspecten aan bod komen die anders waarschijnlijk over het hoofd zouden worden gezien. Dit biedt tevens de mogelijkheid om te achterhalen hoe de geïnterviewde de werkelijkheid ervaart. Nadeel van deze methode is dat de antwoorden van de geïnterviewde moeilijk zijn te rubriceren en daardoor moeilijk te vergelijken zijn met de antwoorden van een andere geïnterviewde over hetzelfde onderwerp. Gelet op het doel van dit onderzoek weegt het voordeel van deze interviewmethode tegen de lastige reproduceerbaarheid en is om die redenen gekozen voor een open topic interview (Baarda et al., 2005). Tot slot moet de kanttekening geplaatst worden dat normaal gesproken een kwalitatief onderzoek door blijft gaan totdat er geen nieuwe elementen meer aan bod komen. Men spreekt in dit geval van 'saturatie' (Kragten, 2012). Gezien dit onderzoek een master thesis betreft is het niet mogelijk geweest dit punt te bereiken.

In paragraaf 3.4 wordt de opzet en de uitvoering van de interviews nader beschreven.

3. Focusgroep

Om in dit onderzoek een extra verdiepingsslag te maken is de keuze gemaakt om een focusgroep te organiseren. Deze groepsdiscussie is specifiek gericht op een bepaald onderwerp (Baarda et al, 2005). Grote voordeel van deze onderzoeksmethode is dat het proces binnen een focusgroep het mogelijk maakt dat deelnemers elkaar aanvullen en ideeën vormen die in individuele gesprekken of interviews misschien niet aan bod waren gekomen. Daarnaast is het een voordeel dat de onderzoeker in een focusgroep sessie sneller beschikt over een groter aantal onderzoeksobjecten in vergelijking tot het houden van interviews (Casey, 2000). Een nadeel van deze methode is dat het groepsproces lastig te sturen kan zijn door de verscheidenheid in een groep. Hierdoor kunnen resultaten versnipperd raken en daardoor moeilijk om te interpreteren. Ook kunnen deelnemers door groepsdruk sociaal wenselijke antwoorden geven. Gelet op deze nadelen is het van belang resultaten uit de focusgroep in perspectief te bezien (Henn et al, 2006).

Evenals de interviews wordt in paragraaf 3.4 de opzet en de uitvoering van de focusgroep nader beschreven.

3.3 Borging kwaliteit onderzoek

Voor kwalitatief onderzoek bestaan een aantal criteria waardoor de kwaliteit kan worden beoordeeld. Voor dit onderzoek zijn de volgende criteria opgenomen:

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid verwijst bij kwantitatief onderzoek naar de consistentie en stabiliteit van de uitkomsten van een onderzoek. *Krijg ik bijvoorbeeld dezelfde resultaten als ik het onderzoek nog een keer uitvoer? En krijgt iemand anders ook deze resultaten als het onderzoek nog een keer uitgevoerd wordt? Worden dezelfde dingen gemeten als het onderzoek met andere methoden uitgevoerd wordt?* In kwalitatief onderzoek is de methodologie daarom sterk bepalend voor de (ervaren) betrouwbaarheid. Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn de genomen stappen in dit onderzoek nauwkeurig vastgelegd en toegelicht. Ook de interviews en focusgroep zijn digitaal vastgelegd zodat, de verslaglegging zo accuraat mogelijk heeft plaats kunnen vinden. Al deze punten tezamen zorgen dat de betrouwbaarheid in dit onderzoek verhoogd wordt (Aken & Andriessen, 2011).

Validiteit

Bij validiteit gaat het om de vraag of de gehanteerde procedures het mogelijk maken om geldige afspraken te doen over het object van het onderzoek. Hiermee wordt bedoeld of gedane uitspraken in het onderzoek werkelijk weergeven wat er aan de hand is. In dit onderzoek zijn geconstateerde factoren in de literatuur besproken in open topic interviews. Daarna zijn deze interviews vergeleken met de resultaten uit het literatuuronderzoek. Hierdoor draagt dit onderzoek bij aan de afspiegeling van de werkelijke situatie en ontstaat een valide onderzoek (Aken & Andriessen, 2011).

Geloofwaardigheid

Hiermee wordt bedoeld dat duidelijk wordt dat hetgeen gevonden is in het onderzoek inderdaad voortkomt uit het literatuuronderzoek, interviews en focusgroep en niet afkomstig

is uit de verwachting van de onderzoeker. Hiervoor zijn verschillende manieren gebruikt, zoals het gebruik van voice-recorders, reflecties op de interviews en focusgroep en het uitschrijven en samenvatten van interviews. Het zo inzichtelijk mogelijk maken van onderzoeksresultaten verhoogt hiermee de geloofwaardigheid van het onderzoek (Boeije, 2005).

Overtuigingskracht

Kwalitatief onderzoek wordt overtuigender indien de informatie meer en meer objectief is verkregen. Dit kan worden gewaarborgd door het gebruik van een voice-recorder, het uitschrijven van interviews en doordat de onderzoeker reflecteert op interviews en de focusgroep (Boeije, 2005).

3.4 Opzet, uitvoering en dataverwerking interviews en focusgroep

Voor het organiseren en verwerken van verkregen data uit interviews en focusgroep zijn verschillende stappen ondernomen. De secties hieronder gaan in op de voorbereiding, verloop en de dataverwerking van gehouden interviews en focusgroep.

Vorbereiding interviews

De keuze voor participanten voor de interviews is bepaald na overleg met de begeleiders en medewerkers van Infram. Aan de hand hiervan was het idee vooraf om tien personen te interviewen die werkzaam zijn in publieke en private organisaties en betrokken zijn in PPS-projecten. Hierbij is gekozen om personen te interviewen die werkzaam zijn in PPS-projecten. Gelet op de mogelijke effecten van contractvormen op samenwerking is er gekozen voor zowel alliantie als concessiecontracten in projecten. Daarom zijn participanten geselecteerd die werkzaam zijn in de volgende projecten:

- Hooggelegen A2 (Alliantie)
- OV Saal (Alliantie)
- DBFM A15 (Concessie)

Per project zijn zowel personen geïnterviewd die werkzaam zijn in publieke als private kant. Na telefonisch contact met participanten en het versturen van een officiële uitnodiging (zie bijlage 1) zijn uiteindelijk acht interviews ingepland en afgenomen. Hierbij bestond één interview uit twee respondenten. Met participanten is van te voren afgesproken dat de gesprekken maximaal een uur zouden duren en is afgesproken om de participanten te anonimiseren, waardoor zij makkelijker en vrijer met de interviewer konden praten over de topics. Ook is ter voorbereiding en ondersteuning op de interviews een interviewgide gebruikt (zie bijlage 2). Dit is tot stand gekomen aan de hand van het literatuuronderzoek. Tot slot is van te voren toestemming gevraagd voor het publiceren van uitspraken van participanten in anonieme vorm in dit onderzoek en de dat resultaten alleen gebruikt worden ter ondersteuning van dit onderzoek en niet aan derden worden verstrekt.

Verloop van interviews²

Voor het realiseren van betrouwbare informatie over de aard, waarde en eigenschappen van personen actief in PPS-projecten is gekozen om aandacht te geven aan verschillende interviewtechnieken. Daarom is tijdens de inleiding van de interviews geprobeerd een ontspannen sfeer te creëren, is er verteld wat het doel van het onderzoek is, de wijze waarop dit wordt bereikt, hoe met de gegevens wordt omgegaan, dat de anonimiteit wordt gewaarborgd en hoe lang het interview in beslag neemt. Ook is tijdens interviews geprobeerd de respondent te stimuleren om zijn verhaal te vertellen door actief te luisteren, te letten op (non)verbale gedrag, alternatieven te vragen, door te vragen, stiltes te hanteren en aantekeningen te maken. Ook is er gekozen voor een vaste vraagformulering waarin de interviewer de mogelijkheid krijgt voor alternatieven. Dat betekent dat vragen zijn gesteld zoals: *“Wat vindt u van het thema vertrouwen?”*, *“Kunt u iets vertellen over succesfactoren van samenwerking?”*. Daarnaast is getracht geen waarde oordeel te geven over de antwoorden van de geïnterviewde en geen sturende of suggestieve vragen te stellen. Aan het einde van de interviews is gevraagd of de geïnterviewde nog iets toe te voegen heeft, is bedankt voor de medewerking en is naderhand een verslag gestuurd waarbij toestemming gevraagd is om de citaten in het onderzoek te gebruiken.

Vorbereiding focusgroep

De keuze voor participanten voor de focusgroep is bepaald na overleg met begeleiders en doorverwijzingen van geïnterviewde personen. Op basis hiervan was het idee vooraf om vijf personen uit te nodigen met een wetenschappelijke, private en publieke achtergrond en ervaringen hebben met PPS-projecten. Gelet op de mogelijke verschillende opvattingen tussen publieke en private partijen zijn twee personen werkzaam bij private organisaties en twee personen werkzaam bij publieke organisaties. Daarnaast is er één wetenschapper uitgenodigd, en hebben de begeleiders aan de focusgroep meegedaan. Na telefonisch contact met participanten en het versturen van een officiële uitnodiging (zie bijlage 4) is een dag ingepland en afgesproken dat de focusgroep maximaal anderhalf uur zou duren.

Verloop focusgroep²

Voor het realiseren van betrouwbare informatie over de aard, waarde en eigenschappen is gekozen om aandacht te geven aan de organisatie van de focusgroep. Dit is gedaan door participanten in de focusgroep te anonimiseren, is aangegeven wat het doel van de focusgroep is en is toestemming gevraagd om citaten in anonieme vorm op te nemen in het onderzoek. Daarnaast is gekozen om focusgroep te laten leiden door de tweede begeleider, omdat personen met meer ervaringen in staat zijn om meer informatie te vergaren dan iemand zonder. Tot slot is afgesproken dat elke participant een uidraai van het onderzoek ontvangt.

²Gekozen is om in dit deel in enkel na te gaan hoe interviews zijn verlopen en niet nader in te gaan op reflectie. Hoofdstuk x hier specifiek op in.

3.5 Analyse interviews en focusgroep

Het analyseren van onderzoeksgegevens kan op verschillende manieren gebeuren. In de wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de deductieve en de inductieve methode om data te analyseren. (Saunders et al., 2008). Kenmerkend van de deductieve methode is dat er vooraf gegevens, categorieën en codes voor de analyse uit de theorie en het vooraf gedetineerde theoretische kader worden afgeleid. Daarentegen zorgt de inductieve methode er juist voor dat er geen thema's van tevoren worden uitgesloten.

Doordat dit onderzoek descriptief van aard is, is gekozen om bij de analyse van de interviews en de focusgroep gebruik te maken van de inductieve methode. Dit betekent dat gepoogd is te achterhalen hoe de praktijk de werkelijk ervaart. Het verkrijgen van data moet daarom zo open mogelijk gebeuren. Gelet op deze redenen zou het niet verstandig zijn om vooraf een analysekader vast te stellen. Resultaten kunnen dan worden beperkt en dat is juist niet waar dit onderzoek zich op focust; kern is te achterhalen welke factoren in de theorie en in de praktijk naar voren komen om vervolgens deze elementen met elkaar te vergelijken. (Saunders et al., 2008).

Interviews

Gelet op het bovenstaande zijn de interviews beschouwend geanalyseerd. Om dit te kunnen realiseren is de analyse van de interviews gericht op de volgende onderdelen:

- 1) Op de inhoud
- 2) Op de rol van de onderzoeker

Met betrekking tot de inhoud zijn aan de hand van het literatuuronderzoek thema's en hypothesen besproken. Dit is wel via een 'open' manier gedaan, zodat de geïnterviewde de ruimte krijgt om zelf thema's aan te brengen en om te zien in hoeverre bepaalde thema's in de praktijk een rol spelen.

Ook is stilgestaan bij de rol van de onderzoeker bij de interviews. Doordat het gaat om open interviews, waarbij de geïnterviewde zoveel mogelijk in staat wordt gesteld zijn verhaal en beleving te vertellen is het van belang om te achterhalen in hoeverre dit gelukt is. In het kader van doen van betrouwbare uitspraken in dit onderzoek is het van belang (zelf) kritisch te zijn. Daarom zijn de interviews ook gereflecteerd.

Voor het kwalitatief analyseren van interviews zijn verschillende manieren mogelijk. Vos (2012) stelt dat deze manieren verschillen van het analyseren op woord, frase (stukje van zinnen) en thema niveau. Het doel hiervan is achterhalen hoe vaak een bepaald woord, frase of thema voorkomt in de interviews. Hierbij geldt dat het kenmerkende van kwalitatief analyseren is wat je telt niet objectief te scheiden is naar wat je niet telt. Dit betekent dat de interpretatie komt kijken. Gelet op het doel van dit onderzoek is er gekozen voor thema-analyse (Vos, 2012).

Voor het uitvoeren van een thema-analyse zijn verschillende technieken mogelijk. Boeije (1995) stelt dat interviews kwalitatief te analyseren zijn door gebruik te maken van zogenaamde 'codering'. Met behulp van deze techniek worden betekenisvolle tekstfragmenten gemarkeerd. De fragmenten die bij elkaar horen zijn vervolgens gelabeld met codes. Het coderen heeft plaatsgevonden in verschillende fases; open coderen, axiaal

coderen en selectief coderen. Ten eerste zijn de uitgewerkte interviews herhaaldelijk gelezen. Vervolgens zijn de interviews ‘open gecodeerd’ door de teksten in fragmenten in te delen en zijn de fragmenten die bij elkaar horen gelabeld met codes. Daarna heeft ‘axiaal coderen’ plaats gevonden. Dit betekent dat hoofd- en subcodes zijn geselecteerd.

Doel hiervan is het ordenen en reduceren van gegevens die afkomstig zijn uit het open coderen. Tot slot heeft ‘selectief coderen’ plaats gevonden, waarbij de belangrijkste thema’s zijn bepaald. Om een indruk te geven van deze techniek is hieronder een kort fragment gebruikt van een afgenomen interview. In dit fragment geeft de geanonimiseerde geïnterviewde antwoord op de vraag welke factoren bepalend zijn voor succesvolle interactie van PPS.

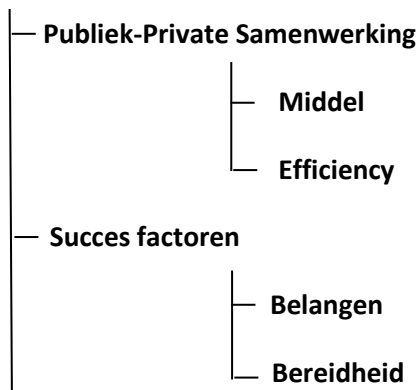
“...Publiek-private samenwerking is een middel en hoeft dus niet succesvol te zijn. Je moet kijken naar de basis. Wat wil je bereiken met het project. Wat zijn mijn belangen hier als publieke partij?...Ik zeg overigens niet dat PPS niet kan werken, maar je moet wel kijken naar de werkelijkheid. Heb ik daar bijvoorbeeld de mensen voor? En de juiste middelen voor? Wil ik me hier wel voor inzetten? Ben ik bereid om het aan andere partijen over te laten? Het publieke domein is niet constant. Daarnaast is Publiek-private samenwerking een manier om zaken sneller en efficiënter te realiseren. Het gaat dan om efficiency. Terwijl de belangen van publieke partijen heel anders zijn. Je zal dus altijd moeten kijken naar belangen van publieke partij en hoe je die belangen het beste kunt dienen...”

De hele interviews zijn na uitwerking letterlijk uitgetypt, samengevat en geprint met een brede kantlijn. Deze teksten zijn vervolgens uiteengerfeld en zijn er een aantal trefwoorden voor gezet. Figuur 3 toont een voorbeeld van deze trefwoorden. Dit zijn de zogenaamde ‘open codes’ (Boeije, 2005).

PPS is een middel	<i>“...Publiek-private samenwerking is een middel en hoeft dus niet succesvol te zijn. Je moet kijken naar de basis. Wat wil je bereiken met het project. Wat zijn mijn belangen hier als publieke partij?...Ik zeg overigens niet dat PPS niet kan werken, maar je moet wel kijken naar de werkelijkheid. Heb ik daar bijvoorbeeld de mensen voor? En de juiste middelen voor? Wil ik me hier wel voor inzetten? Ben ik bereid om het aan andere partijen over te laten? Het publieke domein is niet constant. Daarnaast is Publiek-private samenwerking een manier om zaken sneller en efficiënter te realiseren. Het gaat dan om efficiency. Terwijl de belangen van publieke partijen heel anders zijn. Je zal dus altijd moeten kijken naar belangen van publieke partij en hoe je die belangen het beste kunt dienen...”</i>
Belangen	
Bereid	
Efficiency	

Figuur 3. Open codering in de kantlijn van een tekstfragment (Naar stappenplan van Boeije, 1995).

Na deze open codering is gezocht naar de betekenis van begrippen. Na verloop van het analyseren en toebrengen van codes zijn clusters van codes ontstaan. Deze clusters zijn opgenomen in een code boom. Figuur 4 toont een voorbeeld van zo’n code boom waarin het voorbeeld van bovenstaand tekstfragment is gebruikt.



Figuur 4. Voorbeeld code boom na axiaal coderen. (Naar stappenplan van Boeije, 1995).

Op basis van het open, axiaal en selectief coderen zijn de bepalende factoren uit de interviews onderverdeeld naar thema's. Op deze manier zijn thema's opgesteld die het succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten uit de praktijk bepalen.

Focusgroep

Ook het analyseren van de focusgroep is gedaan met behulp van de inductieve methode. Er is gepoogd te achterhalen hoe de praktijk de werkelijkheid ervaart. Gedurende de focusgroep sessie zijn stellingen afkomstig uit aanbevelingen gepresenteerd waarbij de deelnemers de mogelijkheid hadden de stellingen met elkaar te bediscussiëren. Gelet op de rol als onderzoeker zijn de deelnemers helemaal vrij gelaten om op deze stellingen te reageren. Hierdoor werd het mogelijk om de praktijk te ervaren en als onderzoeker enkel te constateren hoe hierop is gereageerd. Het analyseren van de focusgroep is evenals de interviews gedaan door het letterlijk uitwerken van de focusgroep en te bepalen hoe op de thema's is gereageerd. Zijn de deelnemers het eens of oneens met de stellingen en waarom wel of niet? Dit maakt het mogelijk te bepalen hoe relevant de aanbevelingen die verwerkt zijn in de stellingen zijn voor de wetenschap en praktijk.

3.6 Consequenties resultaten onderzoek

Gezien het onderzoek een masterthesis betreft is er gekozen om in een relatief korte tijdsperiode zoveel mogelijk data te vergaren. Hierbij zijn slechts acht interviews afgenomen en hebben acht personen deelgenomen aan de focusgroep sessie. Gezien het beperkte aantal is het moeilijk om de bevindingen algemeen van toepassing te verklaren (Doorewaard, 2007). Conclusies en uitspraken over onderzoeksresultaten moeten daarom sterk gerelativeerd worden.

Theorie

Literatuuronderzoek

In dit theoretische deel van het onderzoek is verkenning gedaan naar de belangrijkste elementen die onderdeel uitmaken van factoren die succesvolle interactie van samenwerking bepalen. Dit is gedaan door te onderzoeken wat de resultaten in de wetenschappelijke literatuur zijn, zodat bepaald kan worden welke factoren bepalend zijn. Op basis van dit literatuuronderzoek is een theoretisch kader opgebouwd. Dit kader dient dan als uitgangspunt voor het empirische deel van het onderzoek.

Allereerst gaat hoofdstuk vier in op de begripsbepaling van *PPS, interactie en samenwerking in het algemeen*. Doordat deze begrippen in het onderzoek veel gebruikt worden is het van belang om tot definities te komen en deze nader toe te lichten. Hoofdstuk vier kan daarom gezien worden als inleiding op hoofdstuk vijf. Dat hoofdstuk behandelt de belangrijkste factoren die bepalend zijn voor een succesvolle interactie van PPS vanuit de wetenschappelijke literatuur. De begripsbepaling en de belangrijkste factoren vormen in hoofdstuk zes tezamen het theoretisch kader.

4 Begripsbepaling: ‘Wat is Publiek-Private Samenwerking, interactie en samenwerking in het algemeen?’

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende definities over PPS gehanteerd. Hierdoor is het verschijnsel een ‘containerbegrip’ geworden, waardoor nog geen echte overeenstemming bereikt is over welke vormen van samenwerking wel en niet te typeren zijn als PPS (Bult-Spiering, 2003). Daarom is gekozen om in dit onderzoek één definitie te hanteren. Deze definitie is tot stand gekomen door verschillende definities met elkaar te vergelijken. Vervolgens is met behulp van deze definitie een verkenning gedaan naar aansluitende theorieën om te bepalen uit welke belangrijke kenmerken PPS bestaat. De kenmerken in combinatie met opgestelde definitie van PPS hebben in dit hoofdstuk tezamen gezorgd voor het inzichtelijk maken van het verschijnsel PPS.

4.1 Begripsbepaling: Publiek-Private Samenwerking

Volgens Bult-Spiering (2003) worden PPS-definities gebruikt om de structuur en het proces van samenwerking aan te duiden. Met structuur wordt bedoeld op de juridische, financiële of organisatorische constructie die is bedacht om afspraken vast te leggen. Daarnaast wordt met het proces bedoeld op de feitelijke interactie, waarbij samenwerking voor de activiteit staat.

Een voorbeeld van een PPS definitie die iets zegt over de structuur:

“Juridische gestructureerde samenwerking tussen overheid en private partijen op het terrein van de bouw in brede zin.” (Bult-Spiering, 2003).

Definities die juist ingaan op het proces van samenwerking, waarbij Kouwenhoven stelt dat er sprake is van PPS indien:

- Er sprake is van interactie tussen overheden en bedrijven
- Gericht op synergie bij de realisatie van convergente doeleinde
- Met zowel maatschappelijke als commerciële kenmerken
- Onder voorwaarde van behoud van de respectievelijke identiteit en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen (Kouwenhoven, 1991).

“Een vorm van samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven, waarbij partijen met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren, op basis van heldere taak- en risicoverdeling die is vastgelegd in duidelijke contractuele afspreken en zowel commerciële als maatschappelijke doelen worden gerealiseerd.” (Kenniscentrum PPS, 2000)

Bij het vergelijken van de beide procesdefinities valt volgens Bult-Spiering (2003) op dat de eerste definitie van Kouwenhoven (1991) gericht is op het proces van samenwerking en die van het PPS Kenniscentrum (2000) zich meer focust op het resultaat van de interactie. Hierbij concludeert Bult-Spiering dat PPS definities in twee categorieën uiteenvallen, te weten:

- Kenmerken
- Voorwaarden van PPS

Met kenmerken wordt hierbij bedoeld op de definitie elementen die tezamen PPS als organisatievorm typeren. PPS onderscheidt zich in dit verband dan van andere vormen van samenwerking. Voorbeelden zijn:

- Één of meer publieke en
- Één of meer private actoren
- Werken samen
- Aan de realisering van een overeengekomen doelstelling
- In een organisatorisch verband (Bult-Spiering, 2003).

Met voorwaarden voor PPS wordt volgens Bult-Spiering (2003) bedoeld op de condities van PPS die reden zijn om te kiezen voor deze vorm van samenwerking. Volgens de auteur moet de definitie van PPS voldoen aan de volgende eisen:

- Gericht op het bereiken van synergie/meerwaarde
- Zowel maatschappelijke als bedrijfseconomische belangen dienen
- De eigen identiteit van actoren en identificatie met de eigen doelstelling en verantwoordelijkheid behouden
- De opbrengsten verdelen in overeenstemming met de inbreng van middelen en de risico-aanvaarding door elk der sectoren (Bult-Spiering, 2003).

Vanuit de bestuurskunde formuleren Everdijk en Korsten (2008) PPS als volgt:

“Het gaat om meerwaarde. PPS wordt geacht bij te dragen aan een grotere doelmatigheid, een snellere project doorlopen en aan een inhoudelijke verbetering door inbreng en combinatie van kennis en kunde, en bereidheid risico’s te dragen en te delen.”

Everdijk en Korsten (2008) stellen vast dat PPS noodzakelijk is door de omvang en complexiteit van infrastructuurprojecten. En dat de bereidheid van de overheid om te zorgen voor de ontwikkelingen en de exploitatie van infrastructuur PPS noodzakelijk maken.

De auteurs vragen zichzelf af in welke vorm deze samenwerking voorkomt. In de wetenschappelijke literatuur doet zich namelijk een discussie voor waarbij de vraag wordt gesteld of betrokken publieke en private partners een verbinding - een alliantie - zouden moeten aangaan of dat het beter is om gescheiden op te treden vanuit eigen verantwoordelijkheden voor publieke en private partners. De auteurs leggen dit uit aan de hand van ‘de logica van het verbinden’ wat staat voor het vroeg bijeenbrengen van partijen door gebruik te maken van interactie procesmanagement. Daartegenover staat ‘de logica van het scheiden’, waarin procesmanagement zeer beperkt of zelfs afwezig is (Everdijk & Korsten, 2008).

Ook andere wetenschappers zijn het erover eens dat achter het *idee* van PPS een discussie plaatsvindt tussen twee kampen. Op de eerste plaats stellen Klijn en van Twist (2006) dat samenwerking tussen publieke en private partijen betere producten of beleid kan opleveren voor complexe maatschappelijke problemen. In dit verband bestaat PPS uit een meer horizontale vorm van samenwerking, waar door bundeling van informatie kennis en middelen coördinatie en productie worden gerealiseerd. Deze gedachte valt te herleiden in de literatuur over governance en netwerken, waar de nadruk ligt op de afhankelijkheden van actoren (Klijn & van Twist, 2006).

Op de tweede plaats komt vanuit de governance literatuur naar voren dat het idee van PPS zich richt op het vergroten van beleidsuitvoering en dienstverlening door optimaal gebruik te maken van verspreide kennis en het verbeteren van interorganisationele coördinatie. Bovendien worden burgers en maatschappelijke organisaties beter betrokken bij de vorming en totstandkoming van beleid (Boonstra J. , 2007).

Vormen van PPS

Uit het bovenstaande valt op te maken dat er verschillende definities en ideeën vanuit de wetenschappelijke literatuur naar voren komen. Hierdoor wordt PPS ook geuit in verschillende organisatievormen. Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen:

- Concessie of contractvorm
- Partnerschap vorm

In een *concessie of contractvorm* worden het ontwerp, de bouw, de financiering en het beheer van bijvoorbeeld een infrastructuurproject geïntegreerd. De meerwaarde bestaat hier uit de lagere transactiekosten tussen deze elementen, wat meestal wordt getypeerd als

'value for money' (Teisman, 1998). In de praktijk betekent dit dat een contractant materialen kan gebruiken voor de constructie van een weg in het geval dat de contractant weet dat deze ook verantwoordelijk is voor het beheer voor de duur van bijvoorbeeld dertig jaar tijd (Klijn & van Twist, 2006). In de wetenschappelijke literatuur uit dit type organisatievorm in DBFM(O) contracten, wat staat voor Design Build Finance Maintain (en Operate) (Jansen, 2009). Concessievormen zijn geschikt voor ruimtelijke ontwikkelingsprojecten die niet te complex zijn, maar wel goed te renderen zijn. Door het toepassen van het marktmechanisme wordt concurrentie bevorderd, wat leidt tot de meest doelmatige besteding van publiek geld (PPS Kenniscentrum, 2012).

In een *partnerschap vorm* worden afzonderlijke activiteiten en voornamelijk delen van een project geïntegreerd om op deze wijze meerwaarde te creëren. In deze organisatievorm is PPS een samenwerkingsproject waarin verschillende deelprojecten – zoals de verbetering van een stationslocatie en het herstructureren van de onmiddellijke omgeving - bijeen worden gebracht. De meerwaarde ontstaat door het bereiken van synergie door verschillende projecten aan elkaar te koppelen waardoor inhoudelijke inkomsten kunnen worden gerealiseerd. Voorbeelden zijn de zogenaamde alliantie projecten (Klijn & van Twist, 2006).

Ook andere wetenschappers delen min of meer deze mening. Zo betogen Blokpoel, Reuser en van Well (2012) dat partijen in allianties – zoals in de partnerschap vorm – meer kunnen bereiken dan alleen; synergie door samenwerking. Daar waar synergie te behalen is of een opgaven te complex is voor een individuele partij, kan de alliantie een toegevoegde waarde zijn (Blokpoel., et al 2012).

Bij het vergelijken van deze twee contractvormen concluderen Klijn en van Twist (2006) dat deze vormen verschillen in de organisatie en de wijze waar co-productie wordt bereikt. Een concessie is namelijk meer gericht op het contract en een partnerschap is meer gericht op de coördinatie en organisatie (Klijn & van Twist, 2006). De auteurs gaan in hun onderzoek echter voorbij aan de inhoudelijk betekenis van co-productie. Andere onderzoeken, waaronder het Ministerie van VROM (2006) omschrijven co-productie als volgt:

"In een co-productie werken burgers en beleidsmedewerkers samen aan een beleidsvoorstel voor een bepaald onderwerp dat als advies aan de bewindslieden wordt voorgelegd. Doel is om meer begrip voor elkaar te kweken en onderling vertrouwen te vergroten."

In dit verband kan voorzichtig gesteld worden dat deze definitie opgaat voor de vergelijking die Klijn en Twist trekken tussen de organisatievormen³. Vanwege het gegeven dat de auteurs het in hun onderzoek hebben over het gezamenlijk realiseren van ambities, kan voorzichtig gesteld worden dat bovenstaande uitspraak over co-productie past binnen de visie die de auteurs hebben over co-productie. Klijn en Twist hebben in hun onderzoek ook aandacht besteed aan de verschillen tussen deze organisatievormen. Figuur 5 illustreert dit⁴.

³Zie hoofdstuk 2.

⁴ Voor de leesbaarheid van dit onderzoek worden niet alle kenmerken uitvoerig behandeld, wel is het voor de begripsbepaling van PPS van belang hier kennis van te nemen.

Kenmerken	Contract arrangementen	Partnerschap arrangementen
Type relatie	Opdrachtgever (publieke partij) en opdrachtnemer (private partij)	Gezamenlijke besluitvorming (zoeken naar verbindingen)
Soort van probleem en specificatie van oplossingen	Publieke partij specificeert probleem en oplossing/product	Publieke en private partij betrokken in gezamenlijk proces van probleem- en oplossing specificatie
Scope van project	Neiging naar zoeken van heldere scheidingen. Eventuele scopeverbreidingen moeten binnen de afgebakende verantwoordelijkheden vallen	Neiging naar zoeken scopeverbreiding en verbinding elementen
Succesvoorwaarden	Heldere contract- en aanbestedingsregels en duidelijk geformuleerde probleemstelling/projecteisen	Verbinden van ambities en doelen, goede regels voor interactie creëren van commitment en lonende samenwerking
Managementprincipes	Sterk geënt op principes van projectmanagement (doelen specificeren, tijdsplanning organiseren, menskracht organiseren)	Meer geënt op principes van procesmanagement (doel zoeken, verbinden en koppelen van actoren en activiteiten en verbinden van beslissingen)
Soort van coproductie	Beperkt en vooral voorafgaand aan de aanbesteding. Daarna alleen controle, geen coproductie	Uitgebreid gedurende hele proces. In begin vooral aard van ambities en zoeken naar verbindingen, later meer coproductie bij gezamenlijk realiseren van ambities

Figuur 5. Verschillen tussen contractvorm en partnerschap. (Bron: Klijn en Twist, 2006).

PPS in dit onderzoek

Met de kennismaking van de verschillende definities blijkt de wetenschappelijke literatuur verschillende definities te hanteren voor een aantal elementen die in de literatuur steeds terugkomen. Het aspect waar de wetenschap het wel over eens lijkt te zijn, is dat PPS een instrument is om meerwaarde in projecten te realiseren. Er bestaat in de wetenschap nog wel discussie over de ideeën die schuilen achter PPS, welk zich uit in het concessie en partnerschapsarrangement.

Gelet op het doel van dit afstudeeronderzoek – *het inzichtelijk maken van factoren die bepalend zijn voor de succesvolle interactie van PPS* – is de keuze gemaakt om één definitie op te stellen die zich hier op richt.

Hierbij is buiten de beschouwing gelaten aan welke voorwaarden voldaan moet worden om meerwaarde te realiseren. Dit is een andere discussie, waar dit onderzoek zich niet op focust. Gekozen is voor de volgende afgebakende PPS definitie:

- *Er sprake is van interactie tussen één of meerdere publieke en één of meerde private actoren*
- *Gericht op het realiseren van een overeengekomen doelstelling met zowel maatschappelijke en commerciële kenmerken*
- *In een organisatorisch verband⁵*
- *Onder voorbehoud van respectievelijk identiteit en verantwoordelijkheid van betrokken partijen*
- *Met inbreng van middelen, aanvaarding van risico's en (ver)deling van opbrengsten*

Kenmerken PPS

Duidelijk is geworden welke PPS-definitie in dit onderzoek wordt gehanteerd. Echter is het voor een volledige begripsbepaling ook noodzakelijk om verdere verkenning te doen naar aansluitende theorieën met betrekking tot de kenmerken van PPS.

Volgens Bult-Spiering⁶ (2003) die in haar proefschrift een PPS-definitie heeft gehanteerd, bestaat de definitie uit elementen die iets zeggen over:

- actoren
- over hetgeen ze gaan doen
- én elementen die iets zeggen over hoe ze het doen (Bult-Spiering, 2003).

Actoren & Netwerk

Gezien de gelijkenissen in de definitie van mevrouw Bult-Spiering en de gehanteerde definitie in dit onderzoek is er een korte verkenning gedaan naar deze 3 elementen met als uitgangspunt PPS in infrastructuurprojecten. In het proefschrift van Bult-Spiering (2003) is de wetenschapper van mening dat de Nederlandse ruimtelijke inrichting niet langer alleen een taak is van de publieke sector, maar ook van de private sector en burgers. Deze drie sectoren hebben hierin niet alleen aparte economische entiteiten met eigen specifieke kenmerken, maar overlappen deze elkaar steeds meer bij het uitvoeren van werkzaamheden om gestelde doelen ten aanzien van ruimtelijke inrichting te bereiken. Dit overlappende deel tussen publieke en private actoren wordt door Bult-Spiering omschreven als een *netwerk* (zie figuur 6). In dit netwerk werken publieke en private actoren samen om doelen te bereiken (Bult-Spiering, 2003).

Project

De gezamenlijke doelen tussen publieke en private actoren in het netwerk komen volgens Bult-Spiering (2003) tot stand in de vorm van een *project*. De wetenschapper legt uit dat van een project sprake is indien onderdelen van het netwerk geactiveerd worden om een specifiek probleem op te lossen. Een ruimtelijk vraagstuk is een voorbeeld van zo'n probleem. Bult-Spiering voegt eraan toe dat hoe complexer een probleem en vraagstuk is, hoe groter het deel van het netwerk gebruikt wordt. Figuur 6 laat schematisch de posities van de besproken elementen zien: netwerk, project actoren (Bult-Spiering, 2003).

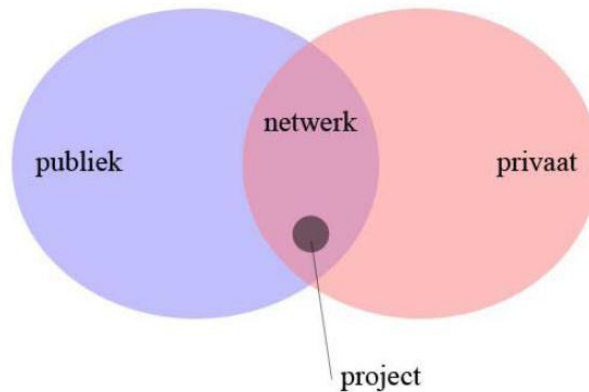
Publiek & Privaat

In het bovenstaande deel is ingegaan op de publieke en private actoren, maar is het nog niet duidelijk waar publieke en private actoren precies voor staan. Gelet op het gegeven dat deze actoren een belangrijk onderdeel uitmaken van het onderzoek is daarom ook hier verdere verkenning gedaan in de wetenschappelijke literatuur. Zo stelt Nijhoff (2010) dat sprake is van publieke partijen indien het territoriale organisaties zijn vanuit het Rijk, de provincie of de gemeente.

⁵ Hierbij kan het organisatieverband bestaan uit een concessie- of contractvorm en partnerschap vorm (zie ook pagina 31).

⁶Zie pagina 29 voor de PPS-definitie die gebruikt is in het proefschrift van mevrouw Bult-Spiering.

Ook behoren de functioneel gedecentraliseerde organisaties, zoals waterschappen toe aan deze categorie. Van private actoren is sprake indien het bedrijven zijn die vanuit de doelstelling van winstmaximalisatie opereren (Bult-Spiering, 2003).



Figuur 6. De belangrijkste elementen in een publiek-private samenwerking; publiek, netwerk, privaat, project
Bron: Bult, Spiering, 2003.

Interorganisatiele relatie

Naast de belangrijke elementen in een PPS legt Bult-Spiering uit dat deze vorm van samenwerking te typeren is als een *interorganisatiele* relatie. Aan de hand van het werk van Luscuere (1978) wordt deze relatie als volgt omschreven:

“Een bewust aangegane relatie tussen twee of meer organisaties die met het oog op een bepaald goed, waarde of belang, wederzijdse verplichtingen aangaan, in de verwachting tot resultaten te komen, die voor elke organisatie afzonderlijk niet goed haalbaar zou zijn.”

In het geval deze relatie is aangegaan met als doel het realiseren van een concreet project, zal deze relatie een tijdelijk karakter hebben. Een PPS is in de context van ruimtelijke inrichtingsprojecten – zoals infrastructuur – daarom te typeren als een tijdelijke interorganisatiele relatie (Bult-Spiering, 2003).

De besproken kenmerken van PPS in deze paragraaf zijn in figuur 7 opgenomen naar het werk van Bult-Spiering (2003). Gekozen is om deze tabel op te nemen, omdat het bijdraagt aan het inzichtelijk maken van deze kenmerken en daarmee zorgt voor een betere begripsbepaling van het verschijnsel PPS.

Kenmerken actoren		Kenmerken Netwerk	Kenmerken Project
Publiek	Privaat		
Maatschappelijk rendement	Bedrijfseconomische rendement	Veel verschillende actoren	Eindig, maar lange doorlooptijd
Algemeen belang	Aandeelhoudersbelang	Complementaire kwaliteiten en activiteiten	Oplossing specifiek probleem
Minimaliseren risico's	Nemen risico's	Wederzijdse afhankelijkheden	Politiek en Maatschappelijk belang is groot
Besluitvorming door meerdere actoren	Besluitvorming door beperkt aantal actoren	Commitment is groot	Locatie gebonden, uniek en ondeelbaar
Politieke markt	Goederen- en dienstenmarkt	Streven naar wederzijdse opbrengsten	Veel middel zijn nodig
Open systeem	Gesloten systeem	Langdurige niet hiërarchische relatiepatronen	Middelen zijn schaars
Rollen <ul style="list-style-type: none"> • Rijk, provincie, gemeente • Beleidsmakers en uitvoerders 	Rollen: <ul style="list-style-type: none"> • Ontwerper, ontwikkelaar, • Uitvoerder, • Financier, • Belegger 	Sterke dynamiek	Risico's zijn groot

Figuur 7. De belangrijkste elementen in een Publiek-Private Samenwerking; publiek, netwerk, privaat, project (Bron: Bult- Spiering, 2003).

4.2 Begripsbepaling: Interactie

Veel studies en onderzoeken concluderen dat het voor het begrijpen van PPS vooral vereisen om een langdurige interactie tussen publieke en private partijen te hebben. Deze onderzoeken gaan echter veelal voorbij aan de vraag wat interactie precies inhoud. Doordat interactie een belangrijk onderdeel uitmaakt van de centrale onderzoeksvraag is het van belang om helder te hebben wat dit verschijnsel precies omvat. Daarom gaat deze paragraaf in op het verkennen in de literatuur naar dit verschijnsel.

Definities interactie

In de wetenschappelijke literatuur wordt het verschijnsel interactie op verschillende manieren uitgelegd. Zo stellen (Janssen et al., 2003) dat interactie:

“Interactie is het proces waarbij individuen elkaars gedrag wederzijds beïnvloeden.”

Min of meer vergelijkbare omschrijving van interactie met bovenstaande definitie is volgens Van Harte Lingsma (2012)

“Interactie is het wederzijds beïnvloeden van elkaars gedrag. Communicatie en interactie zijn nauw met elkaar verweven. Communicatie is het middel waarmee interactie plaatsvindt en waarin interactie zichtbaar wordt.”

Ook andere auteurs koppelen het verschijnsel interactie met communicatie waarbij de organisatie ITASC⁷ (2012) stellen:

“Een belangrijk aspect in de communicatie met andere is de interactie tussen beide gesprekpartners. Interactie is het proces dat zich tussen twee mensen ontwikkelt in hun communicatie. Je kunt interactie het best omschrijven als de wijze waarop we elkaar reageren.”

Naast de communicatie zien Bremekamp et al (2010) voor het verschijnsel interactie–evenals de eerste twee definities – een belangrijke rol weggelegd voor het gedrag, waarbij de auteurs stellen:

“Interactie is de manier waarop individuen zich tot elkaar verhouden en elkaars gedrag beïnvloeden: de verschillende spelers moeten met elkaar een gezamenlijke inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking.”

Niet alleen wordt interactie in samenhang gebracht met het gedrag en communicatie, maar ook omschreven als een wisselwerking tussen mensen, computer of tussen moleculen (Weistra, 2012).

Ook in de filosofie wordt interactie in samenhang gebracht met wisselwerking. De Duitse filosofe Ruth Cohn (1912) heeft een model bedacht om het verschijnsel interactie nader te doorgronden. Figuur 8 toont dit model, bestaand uit 4 elementen:

- taak
 - het individu (Ik)
 - de andere (Groep)
 - de omgeving (Globe)
- (Cohn, 2012).

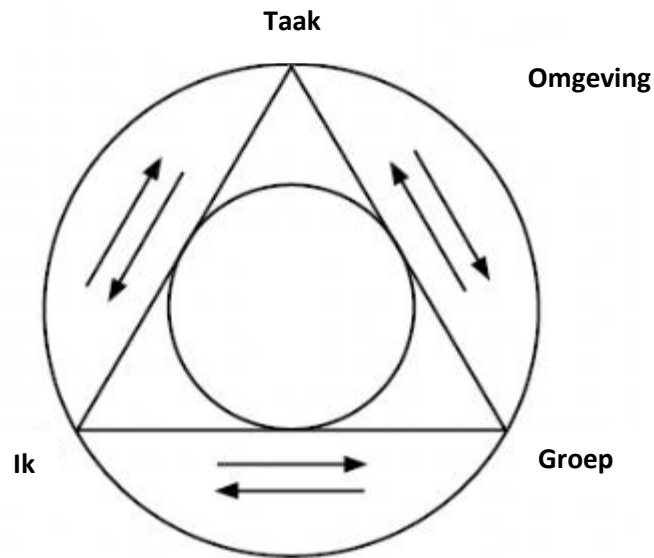
Deze vier elementen verhouden zich op de een of andere wijze tot elkaar. Deze onderlinge wisselwerking wordt in dit verband gezien als de interactie; de taak, individu en de andere beïnvloeden elkaar dan voortdurend en wederzijds. Volgens dit model is er sprake van een dynamische wisselwerking. In het model zijn de hoofdlijnen vervat in de driehoek en de cirkel illustreert dat er voortdurend omgevingsinvloeden op inspelen (Cohn, 2010).

Interactie in dit onderzoek

Voor het formuleren van een definitie van interactie in dit onderzoek is onderzocht welke overeenkomstige aspecten zich in de behandelde definities voordoen en is rekening gehouden met de gehanteerde definitie van PPS⁸. Gelet op deze redenen is gekozen om interactie in dit onderzoek als volgt te definiëren:

⁷ITASC, organisatie in het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten van medewerkers en organisaties

⁸ Zie pagina 33 voor definitie PPS in dit onderzoek.



Figuur 8. Model voor het doorgronden van interactie met bepalende elementen> Naar model van Ruth C. Cohn (1912). project Bron: Cohn 2010.

Interactie is een dynamische wisselwerking tussen minimaal twee personen en/of partijen waarin het proces staat voor het wederzijds beïnvloeden van elkaars gedrag en communicatie het middel is waarmee interactie plaatsvindt en zichtbaar wordt. Verschillende mensen en/of partijen moeten hierbij een gezamenlijke inhoudelijke betekenis aan de samenwerking

4.3 Begripsbepaling: Samenwerking in het algemeen

Evenals het verschijnsel PPS is samenwerking verworden tot een containerbegrip met veel verschillende definities (Kaats & Opheij, 2012). Daarom zijn er in de wetenschappelijke literatuur veel verschillende omschrijvingen van dit verschijnsel te vinden. Gelet op de uitkomsten van paragraaf twee en drie, het doel van dit onderzoek én het gegeven dat er al zoveel is geschreven over samenwerking en het moeilijk is alles te bevatten (Thoolen, 2010), gaat deze paragraaf in op het gedrag, aspecten, essentiële kenmerken en op de definitie van samenwerking.

Gedrag

Op het gebied van het gedrag wordt samenwerking op verschillende manieren uitgelegd. Zo koppelt Tjosvold (1998) samenwerking met gedrag, waarbij de auteur van mening is dat samenwerking bestaat uit een groep mensen, waar de samenwerking alleen tot stand komt als het groepsdoel positief werkt voor het realiseren van persoonlijke doelen. Dit leidt volgens de auteur tot positief interactief gedrag (Tjosvold, 1998).

Ook Argyle (1991) legt samenwerking in verband met het gedrag waarin de auteur vanuit de psychologie samenwerking omschrijft als het gevolg van een optelsom van beloning en inspanning. De wetenschapper gaat in op de vraag wat iemand moet doen om een bepaald doel te verwezenlijken en wat deze persoon ervoor terug krijgt. Het gedrag in samenwerking bestaat in dit geval uit het zogenaamde coöperatief gedrag. Aan de hand van dit gedrag probeert Argyle erachter te komen waarom men in samenwerking bepaald gedrag vertoont en waarom mensen willen samenwerken. Volgens Argyle zijn er drie redenen om samen te werken:

- Materiële doelen behalen: doelen die individueel niet te bereiken zijn, zoals het bouwen van een huis en het bereiden van voedsel.
- Coördinatie van gezamenlijke activiteiten: Bij elke sociale interactie en communicatie tussen mensen is een bepaald niveau van coördinatie nodig. Het is hierbij vereist om aan bepaalde spelregels te voldoen.
- Gemeenschapsrelaties: Voor liefde en vriendschap zijn bepaalde sociale relaties nodig, zoals tussen moeder en kind en tussen collega's. De samenwerking hiertussen bestaan uit plezier en voldoening (Argyle, 1991).

Argyle stelt dat in het geval de samenwerking zich beperkt tot een werksfeer, het behalen van doelen, relaties en coördinatie ook gelden voor een werkorganisatie. De auteur stelt hierbij dat samenwerking dan van belang is vanwege:

- Taken te groot zijn om door één persoon gedaan te worden
- Taken te complex zijn zodat ze een verdeling van het werk vereisen vanwege de verschillende vereisten specialiteiten
- Medewerkers van elkaar leren wanneer zij samenwerken en dat verhoogt de kwaliteit van het personeel
- Het levert sociale voldoening bij medewerkers, commitment en meer arbeidstevredenheid (Argyle, 1991).

Tussen organisaties

Op het gebied van samenwerking tussen organisaties omschrijven Kaats en Opheij (2012) samenwerking tussen organisaties als volgt:

“Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.”

Waarbij de samenwerking alle eigenschappen van organiseren hebben. De auteurs voegen eraan toe:

“Samenwerken tussen organisaties heeft alle eigenschappen van organiseren. Er is sprake van doelgerichtheid, mensen moeten er energie in willen steken, het moet betekenis en waarde hebben, het vraagt om de inzet van resources, het leidt tot resultaten. Een samenwerking ontwikkelt ook een eigen dynamiek, die zich laat beschrijven zoals wij gewend

zijn organisaties te beschrijven: het gaat om een eigen doelstelling en strategie, specifieke besturing, procesinrichting, toedeling van resources en een eigen managementstijl. Samenwerking leidt in die zin tot een soort gemeenschap, al is het wel zo dat mensen die in die gemeenschap werken vrijwel altijd deel uitmaken van meer gemeenschappen.”

Naast deze omschrijving stellen de heren de Groot en Roelofswaard (2006) dat samenwerking tussen organisaties al bestaat sinds de weg naar Rome. Volgens de auteurs werken organisaties samen om eigen grenzen te slechten op het gebied van:

- *Organisatie*
- *Technologie*
- *Geografie*

“Waarbij samenwerking is gericht op het uitbreiden van eigen mogelijkheden binnen de hierboven genoemde gebieden. Door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere partij, komen beide sneller tot het behalen van de strategische doelstellingen.” (Groot & Roelofswaard, 2006).

Naast het slechten van eigen grenzen, omschrijft Gulati (1995) de samenwerking tussen organisaties vooral aan de hand van strategische allianties, waarbij de auteur stelt:

“Een strategische alliantie is een doelgerichte relatie tussen twee of meer onafhankelijke bedrijven door de uitwisseling, het delen van kennis of co-ontwikkeling van bronnen of capaciteiten om wederzijdse voordelen te behalen.” (Gulati, 1995).

Aspecten van samenwerking

In bovenstaande paragraaf is duidelijk geworden hoe wetenschappers samenwerking omschrijven en waarom men samenwerkt. Voor een volledige begripsbepaling is het ook van belang om kennis te nemen van de aspecten van samenwerking. In de wetenschappelijke literatuur wordt hierin onderscheid gemaakt tussen de niveaus, vormen en de wijze waarop samenwerking plaatsvindt.

Niveaus van samenwerking

Volgens Smith et al (1995) kan er onderscheid gemaakt worden in drie niveaus van samenwerking, te weten:

- **Macroniveau:** Samenwerking tussen organisaties
- **Mesoniveau:** Samenwerking tussen onderdelen van organisaties
- **Microniveau:** Samenwerking tussen individuen

Gelet op het doel van dit onderzoek – het interactieproces van samenwerking tussen publieke en private partijen – zal dit onderzoek zich focussen op samenwerking op macroniveau tussen organisaties.

Formele en informele samenwerking

Naast het niveau waarop samenwerking kan plaatsvinden stellen Smith et al (1995) dat het

fenomeen samenwerking op twee verschillende vormen kan plaatsvinden, waarbij onderscheid gemaakt tussen:

- Formele samenwerking
- Informele samenwerking

Met formele samenwerking wordt volgens de auteurs bedoeld op het formeel vastleggen van de samenwerking. Dat betekent dat aan deze samenwerking een onderhandeling vooraf is gegaan en er sprake is van een contract. Het kenmerkende hiervan is dat er sprake is van formele structuren en controle. Een individu wordt als het ware gedwongen om samen te werken en er moet verantwoording worden afgelegd over de samenwerking en het resultaat ervan. Aan het resultaat van de samenwerking kan een beloning verbonden zijn (Smith et al, 1995).

Met informele samenwerking stellen de auteurs dat het kenmerkende hiervan is dat deze samenwerking vrijwillig tot stand komt en gebaseerd is op het gedrag van individuen. Voor deze manier van samenwerken speelt vertrouwen een belangrijke rol. De auteurs leggen deze samenwerking uit door te stellen dat samenwerking tot stand komt gedurende een werkdag, waar het vooral gaat om het discussiëren, onderhandelen en het uitbrengen van advies (Smith et al, 1995).

Gelet op het onderzoeksdoel wordt in dit onderzoek uitgegaan van formele samenwerking bij het realiseren van infrastructuurprojecten.

Verticale en horizontale samenwerking

Ook Dictus (2006) haalt in haar onderzoek Smith et al (1995) aan, waarbij Dictus stelt dat samenwerking ook kan verschillen op de wijze waarop verschillende partijen met elkaar verbonden zijn, te weten:

- Verticale samenwerking
- Horizontale samenwerking

Verticale samenwerking kenmerkt zich doordat de samenwerking tussen partijen op verschillende niveaus van de organisatie werken. Voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen een leidinggevende en een ondergeschikte (Dictus, 2006)

Bij horizontale samenwerking gaat het om partijen die gelijk zijn in de hiërarchie van een organisatie en is er sprake van een bepaalde wederkerigheid (Dictus, 2006).

Gezien het gegeven dat in PPS-projecten sprake is van een hiërarchische verdeling tussen enerzijds de opdrachtgever en anderzijds de opdrachtnemer, gaat dit onderzoek uit van een verticale samenwerking.

Essentiële kenmerken samenwerking

Naast aspecten en omschrijvingen van samenwerking hebben Kaats en Opheij (2012) onderzocht welke essentiële kenmerken zich voordoen in samenwerking tussen organisaties. Aan de hand van diverse onderzoeken hebben zij omschreven welke kenmerken in ieder samenwerkingsverband aan de orde zijn.

1. Een onduidelijk machtscentrum

Kaats en Opheij stellen dat het in een samenwerkingsverband onduidelijk is wie precies de baas is, omdat het niet eenduidig is vast te stellen wie er aan de 'touwtjes' trekt. Daarnaast stellen Kaats en Opheij dat macht en invloed in samenwerkingsverbanden door organisaties op verschillende manieren en stijlen wordt uitgeoefend. Ook wordt de macht vaak onderschat, omdat macht niet altijd goed zichtbaar is. Het gevolg hiervan is dat er niet een organisatie is die alles kan bepalen in een samenwerkingsverband. De auteurs concluderen met het bovenstaande dat er in samenwerkingen tussen organisaties sprake is van een onduidelijk machtscentrum (Kaats en Opheij, 2012).

2. Een grote mate van interdependentie

De auteurs stellen dat iedere partner in een samenwerkingsverband een deel van zijn autonomie moet opgeven in het vertrouwen dat hij er voor terugkrijgt. Dit is vaak een grote opgave en een kwetsbaar proces. Kaats en Opheij leggen uit dat dit veroorzaakt wordt doordat managers het in veel gevallen moeilijk vinden om hun autonomie op te geven. Tegelijkertijd beseffen organisaties dat ze niet zonder elkaar kunnen. De onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties is dan ook groot. Als gevolg van deze interdependentie ontstaat er een complex spel waarin omgegaan wordt met verschillende partners. Daarnaast worden coalities gevormd en strategische keuzes voor partners gemaakt (Kaats en Opheij, 2012).

3. Nieuwe werkelijkheid

Kaats en Opheij stellen dat organisaties in samenwerkingsverbanden gezamenlijk werken aan het formuleren van een vraagstuk en een gerichte oplossing daarop. Daarnaast geven organisaties in gezamenlijke vorm een betekenis aan kansen in de markt. Deze ontwikkelingen hebben volgens de auteurs ertoe geleid dat organisaties continu de uitdaging hebben om verschillende belangen en ambities samen te brengen tot een gemeenschappelijk gedragen opvatting over kansen in de markt en oplossingen over gezamenlijke problemen. Kaats en Opheij constateren dat deze ontwikkelingen ervoor zorgen dat organisaties in samenwerkingsverbanden een nieuwe werkelijkheid aanmaken (Kaats en Opheij, 2012).

4. De aantrekkingskracht van heterogeniteit

Kaats en Opheij zijn van mening dat partijen gefascineerd zijn door de ander, omdat de andere partij helpt bij het ontdekken van zichzelf als partij. Tegelijkertijd constateren de auteurs dat partijen bang zijn voor de ander, omdat deze een bedreiging kunnen vormen voor je eigen organisatie. Kaats en Opheij leggen dit uit aan de hand van het werk van Hoebeke (2004) die stelt dat in zo'n paradox een dubbelzinnigheid wordt gecreëerd. Deze ambiguïteit bestaat volgens de auteurs uit de werkelijke basis voor samenwerking, welk wordt gedreven door de verschillen tussen de partijen. De overeenkomsten tussen partijen vormen hierbij de basis voor competitie. Kaats en Opheij voegen eraan toe dat de kans op competitie groter wordt indien partijen zich meer en meer op hetzelfde terrein bewegen. De auteurs concluderen dat het in de praktijk moeilijk is om deze paradox en dynamiek te doorzien (Kaats en Opheij, 2012).

5. *Dynamische context*

Het vijfde kenmerk dat zich in samenwerkingsverbanden voordoet heeft volgens Kaats en Opheij betrekking op het gegeven dat partijen in een samenwerking continu bezig zijn situaties in te schatten. De auteurs leggen uit dat deze inschattingen nodig zijn, omdat elke handeling van partijen maakt dat er nieuwe situaties ontstaan. Daardoor is de samenwerking continue in beweging. De auteurs stellen dat deze ontwikkeling daardoor plaats vinden in een dynamische context, waar de omgeving de samenwerking voortdurend beïnvloedt (Kaats en Opheij, 2012).

Kaats en Opheij concluderen dat deze vijf beschreven kenmerken in elk samenwerkingsverband aan de orde zijn (Kaats en Opheij, 2012).

Samenwerking in dit onderzoek

In voorgaande paragrafen is ingegaan op wat samenwerking is, uit welke aspecten het bestaat en welke kenmerken zich voordoen in samenwerkingsverbanden. In dit verband is meerdere malen gesproken over organisaties, maar is nog niet bepaald wat onder een organisatie wordt verstaan. Daarom is kort verkenning gedaan naar dit begrip. Tot slot is in deze paragraaf met behulp van vergaarde kennis uit het literatuuronderzoek bepaald wat samenwerking is, door één helder geformuleerde definitie .

Organisatie

Vanuit de wetenschappelijke literatuur omschrijft Greven (2010) een organisatie als volgt:

“Een organisatie is een entiteit waarbij mensen, in meer of mindere mate met behulp van techniek, gezamenlijk een bepaald doel nastreven. Om dat efficiënt te kunnen doen, zijn bepaalde processen bedacht en tot stand gekomen. Doorgaan zijn er dusdanig veel medewerkers betrokkenen bij de organisatie, dat de taken onderling verdeeld zijn. ”

Luuk de Groot en Albert Roelofswaard (2006) omschrijven een organisatie als volgt:

“Zelfstandige organisaties, (tijdelijke) organisatieonderdelen en (groepen) medewerkers binnen organisatie (onderdelen).”

Definitie samenwerking tussen organisaties

In dit hoofdstuk is geconstateerd dat samenwerking tussen organisaties in de wetenschappelijke literatuur op verschillende manieren worden omschreven. Daarnaast is vastgesteld dat PPS in infrastructuurprojecten zich afspelen op macroniveau, het een formele samenwerkingsvorm betreft en dat het uitgaat van een verticale samenwerking. Daarnaast zijn de definities van samenwerking tussen organisaties met elkaar vergeleken waarin de aangehaalde wetenschappers het over bepaalde elementen min of meer eens zijn. Gelet op dit gegeven en op het doel van dit onderzoek is gekozen voor de volgende definitie van samenwerking :

Samenwerking is een doelgerichte relatie tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het van de andere organisatie, om wederzijds voordeel te behalen en te komen tot het sneller bereiken van strategische doelstellingen.

Hierbij geldt dat de volgende kenmerken bij deze samenwerking telkens aan de orde zijn:

- Een onduidelijk machtscentrum
- Een grote mate van interdependentie
- Een nieuwe werkelijkheid
- De aantrekkingskracht van heterogeniteit
- In een dynamische context

Waarbij onder organisaties wordt verstaan:

Een entiteit waarbij mensen, in meer of mindere mate met behulp van techniek, gezamenlijk een bepaald doel nastreven.

Hoofdpunten

Dit deel geeft de essentie van hoofdstuk 4 weer, waarmee antwoord is gegeven op deelvraag A⁹.

In dit hoofdstuk is tot een begripsbepaling van PPS, interactie en samenwerking in het algemeen is gekomen, waarbij:

- **De definitie van PPS in dit onderzoek is:**
 - *Er sprake is van interactie tussen één of meerdere publieke en één of meerde private actoren*
 - *Gericht op het realiseren van een overeengekomen doelstelling van zowel maatschappelijke- als commerciële kenmerken*
 - *In een organisatorisch verband*
 - *Onder voorbehoud van respectievelijk identiteit en verantwoordelijkheid van betrokken partijen*
 - *Met inbreng van middelen, aanvaarding van risico's en (ver)deling van opbrengsten*
 - **Achter het idee van PPS, twee verschillende ideeën schuil gaan; concessie of contractvorm en partnerschap vorm.**
 - **Belangrijkste kenmerken van een PPS bestaan uit actoren, netwerk en project.**
 - **PPS te typeren is als een interorganisationale relatie.**
- **De definitie van interactie in dit onderzoek is:**
 - Interactie is een dynamische wisselwerking tussen minimaal twee personen en/of partijen waarin het proces staat voor het wederzijds beïnvloeden van elkaars gedrag en communicatie het middel is waarmee interactie plaatsvindt en zichtbaar wordt. Verschillende mensen en/of partijen moeten hierbij een gezamenlijke inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking
- **De definitie van samenwerking in dit onderzoek is:**
 - Samenwerking is een doelgerichte relatie tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere organisatie, om wederzijds voordeel te behalen en te komen tot het sneller bereiken van strategische doelstellingen.

⁹ Deelvraag A: Wat wordt bedoeld met publiek-private samenwerking, interactie en samenwerking in het algemeen en hoe wordt dit in de literatuur omschreven?

5 Bepalende factoren voor succesvolle interactie Publiek-Private Samenwerking

Het vorige hoofdstuk heeft de duidelijk gemaakt wat wordt verstaan onder *publiek-private samenwerking*, *interactie* en *samenwerking in het algemeen*. Hierbij zijn verschillende wetenschappers aangehaald die deze thema's hebben onderzocht. Een deel van deze wetenschappers wordt in dit hoofdstuk aangehaald om te bepalen wat de bepalende factoren zijn voor succesvolle interactie van samenwerking. Er is gekozen voor een verdere verkenning naar het werk van:

- Bult-Spiering (2003) – Publiek-Private Samenwerking: De interactie centraal.
- Kaats en Opheij (2012) – Leren samenwerken tussen organisaties: allianties, netwerken, ketens, partnerships.
- Kamminga (2009) – Bruggen bouwen: Praktijkgids voor systematische samenwerking in bouwprojecten.

5.1 Succesfactoren Bult-Spiering (2003)

Om de succesfactoren van een PPS te achterhalen, heeft Bult-Spiering (2003) onderzocht welke kenmerken het samenwerkingsproces tussen private en publieke actoren heeft en welke verbanden er tussen deze kenmerken zijn. PPS wordt in deze context door de auteur gezien als een interorganisationele relatie¹⁰ (IOR), waar het samenwerkingsproces onder te verdelen is in twee fasen:

1. Het verkennen van de samenwerking
2. Het daadwerkelijk samenwerken



¹⁰Ondanks dat het werk van Kaats en Opheij zich richt op samenwerking tussen organisaties en niet specifiek op publiek-private samenwerking, is toch gekozen hier gebruik van te maken omdat het wel bepalende factoren behandelt die zorgen voor succesvolle samenwerking tussen organisaties. Wel moet hier rekening mee gehouden worden, gelet op de potentiële uitspraken voor PPS in relatie tot infrastructuurprojecten.

De eerste fase heeft betrekking op de totstandkoming van de IOR tussen publieke en private actoren (1) en de tweede fase heeft betrekking op het functioneren van diezelfde tijdelijke relatie (2). Deze fasen worden vervolgens uitgelegd aan de hand van economische en sociologische perspectieven. Het economische perspectief verklaart hiermee het *ontstaan* en *functioneren* van een IOR, zoals financiële middelen, capaciteit en expertise. Het sociologische perspectief verklaart het *waarom* van het ontstaan van een IOR en de kwaliteit van de relatie ervan. Figuur 9 geeft deze fasen weer en toont verschillende kenmerken van deze uitgangspunten per fase (Bult-Spiering, 2003).

Kenmerken totstandkomen PPS (1)		Kenmerken functioneren PPS (2)	
Economisch	Sociologisch	Economisch	Sociologisch
Ruil	Samenwerkingsbereidheid	Oplossing specifiek probleem	Bewust aangegane relatie
Complementariteit	Ideologie	Hoge prioriteit	Commitment
Externe dwang	Bewustzijn onderlinge afhankelijkheid	Inbreng publiek en privaat	Flexibiliteit
Concurrentie	Positieve verwachtingen en perceptie van elkaars en van eigen vermogen tot samenwerken	Selectie aan regels gebonden	volharding
Meerwaarde	Vergelijkbare actoren	Contracten en projectorganisatie per projectsoort en per projectfase	Acceptatie en respect
Selectie o.b.v. criteria	Domeinconsensus		Dynamiek t.g.v. beperkte onderlinge afhankelijkheid
Bereiken eigen organisastiedoel			

Figuur 9. De belangrijkste kenmerken van de economische en sociologische uitgangspunt tussen de fase van totstandkomen PPS en fase van functioneren PPS (Bron: Bult- Spiering, 2003).

Bult-Spiering ziet deze twee perspectieven als uitgangspunt voor het begrijpen van het interactieproces wat bij samenwerking ontstaat. Aan de hand van deze uitgangspunten zijn procesregels opgesteld om duidelijk te maken wat het verschijnsel PPS is en volgens welke regels het interactieproces verloopt. Op basis van deze procesregels heeft de auteur zijn voorwaarden opgesteld die gezien worden als de grootste kans van welslagen van PPS. Voor de PPS praktijk gelden dan de volgende vier voorwaarden: (Bult-Spiering, 2003):

Voorwaarde 1

De optimale mogelijkheden voor ruil en meerwaarde ontstaan wanneer:

- De ruimtelijke problematiek in projecten integraal wordt benaderd. De integraliteit kan hierbij bestaan uit een combinatie van elkaar versterkende functies in een gebied of uit een combinatie van projectfasen en de daarbij behorende activiteiten.
- Vroegtijdig een keuze voor PPS en voor de samenwerkingspartners te maken op basis van complementariteit en onderlinge afhankelijkheid. Actoren kunnen namelijk op deze manier gezamenlijke oplossing voor het ruimtelijke probleem bedenken die zowel voldoende maatschappelijke als voldoende bedrijfseconomische baten opleveren.
- De PPS zal meerdere projectfasen moeten beslaan om voldoende, procesmatige en financiële meerwaarde te creëren (Bult-Spiering, 2003).

Voorwaarde 2

De uitgangspunten van publieke en private actoren verschillen: dit zet de vergelijkbaarheid van de actoren onder druk en vraagt om:

- Een voor het specifieke PPS-project ingestelde projectorganisatie met gemandateerde vertegenwoordigers van de publieke en private organisaties, voor de realisatie van het gezamenlijke project.
- Ruimte in de PPS voor het realiseren van de individuele doelstellingen (Bult-Spiering, 2003).

Voorwaarde 3

De sociologische voorwaarden zijn:

- Actoren zijn zich bewust van hun algemene onderlinge afhankelijkheid en bereid tot samenwerking.
- Ze erkennen elkaars recht om actief te zijn op de voor de projecten specifieke vakgebieden.
- Ze hebben grotendeels positieve verwachtingen van elkaars uitgangspunten, doelen, belangen, inbreng, competentie en betrouwbaarheid.
- Ze hebben positieve verwachtingen van de effecten van de samenwerking op het eigen imago en het vermogen tot samenwerken vanuit de cultuur en structuur van de eigen organisatie. (Bult-Spiering, 2003).

Voorwaarde 4

PPS is een verhouding tussen personen. Dit betekent dat:

- De relationele concepten commitment, vertrouwen, acceptatie, respect, flexibiliteit en volharding PPS kunnen maken of breken.
- Vooral de persoonlijke aandacht nodig heeft
- Nadruk moet leggen op de continuïteit van de zogenaamde "bemensing" en de continuïteit van de projectleiding (Bult-Spiering, 2003).

Bult-Spiering maakt tussen deze vier voorwaarden onderscheid in harde en zachte factoren. Harde factoren hebben betrekking op zichtbare concrete middelen, zoals financiën en contracten. Zachte factoren behoren tot aspecten die minder concreet en zichtbaar zijn en vallen onder menselijke invloeden zoals commitment, acceptatie en respect tussen mensen. De auteur voegt eraan toe dat juist de zachte factoren de belangrijkste voorwaarden zijn voor het welslagen van PPS. (Bult-Spiering, 2003).

5.2 Succesfactoren: Kaats en Opheij (2012)

Evenals Bult-Spiering (2003) hebben Kaats en Opheij (2012) uitvoerig onderzoek gedaan naar samenwerking. In tegenstelling tot het interactieperspectief van Bult-Spiering, hebben Kaats en Opheij zich aan de hand van wetenschappelijke inzichten en 'best practices' gericht op samenwerkingsprocessen. In hun onderzoek is een samenhangende kijk op samenwerkingsverbanden ontwikkeld tussen organisaties.

Om te bepalen of een samenwerking constructief en goed verloop zijn verschillende invalshoeken gekozen verdeeld naar vijf indicatoren. Deze paragraaf gaat verder in op deze indicatoren:¹¹ (Kaats en Opheij, 2012).

Indicator 1: Werken aan gedeelde ambitie

Gebleken is dat succesvolle samenwerkingsverbanden een betekenisvolle ambitie hebben geformuleerd en deze tot leven hebben gebracht. Kaats en Opheij leggen dit uit aan de hand van succesvolle voorbeelden zoals Senseo; een samenwerkingsverband tussen Philips en Douwe Egberts. Hier bestond de succesvolle samenwerking uit het snel ter beschikking stellen van koffie voor de consument. De auteurs leggen aan de hand van dit voorbeeld uit dat het hebben van een gedeelde en gezamenlijke ambitie van groot belang is: Het werkt als bindmiddel in de samenwerking. Mensen willen namelijk met zinvolle dingen bezig zijn (Kaats en Opheij, 2012). De auteurs voegen eraan toe:

“Anders gezegd: een samenwerkingsverband is het resultaat van een proces van betekenisgeving.”

Kaats en Opheij halen hierbij het verschijnsel ‘sensemaking’ van de wetenschapper Weick (1995) aan. Het gaat bij dit verschijnsel om het geven van betekenis aan een werkelijkheid. Bij het ontwikkelen van een gedeelde ambitie gaat het dan om te komen tot een gemeenschappelijke betekenis van een nieuwe werkelijkheid (Kaats en Opheij, 2012).

De auteurs hebben zich verder verdiept in de ontwikkeling in het proces van de gezamenlijke ambitie. Kaats en Opheij halen hierbij de Bruijn en Ten Heuvelhof (2004) aan. Volgens deze wetenschappers is mogelijk om samen te werken volgens de ‘logica van het netwerk’ en de ‘logica van de hiërarchie’. (Bruijn & Heuvelhof, 2004).

Bij het samenwerken volgens de logica van de hiërarchie wordt voornamelijk gekeken naar de positie van de eigen organisatie: De organisatie wil zoveel mogelijk binnenhalen en daar zijn andere organisaties bij nodig. In deze logica wordt nagegaan wat jijzelf als organisatie wilt bereiken en wordt vervolgens met die geformuleerde oplossing andere organisaties opgezocht met de vraag of zij mee willen doen. Hierbij geldt dat de realisatie zoveel mogelijk projectmatige gedaan wordt. Dit betekent dat vanuit een zogenaamde maakbaarheidsgedachte geredeneerd wordt. Een organisatie zoekt dan een partner die bereid is te helpen bij het bereiken van de doelen van de andere organisatie (Kaats en Opheij, 2012).

Vanuit de netwerklogica geldt bij de ontwikkeling van de ambitie van het samenwerkingsverband dat naast het belang van de organisatie, ook rekening gehouden wordt met het belang van andere organisaties.

¹¹ In hoofdstuk 4 is duidelijk geworden dat het bij PPS gaat om samenwerking tussen organisaties. Daarom is gekozen om hier gebruik van te maken.

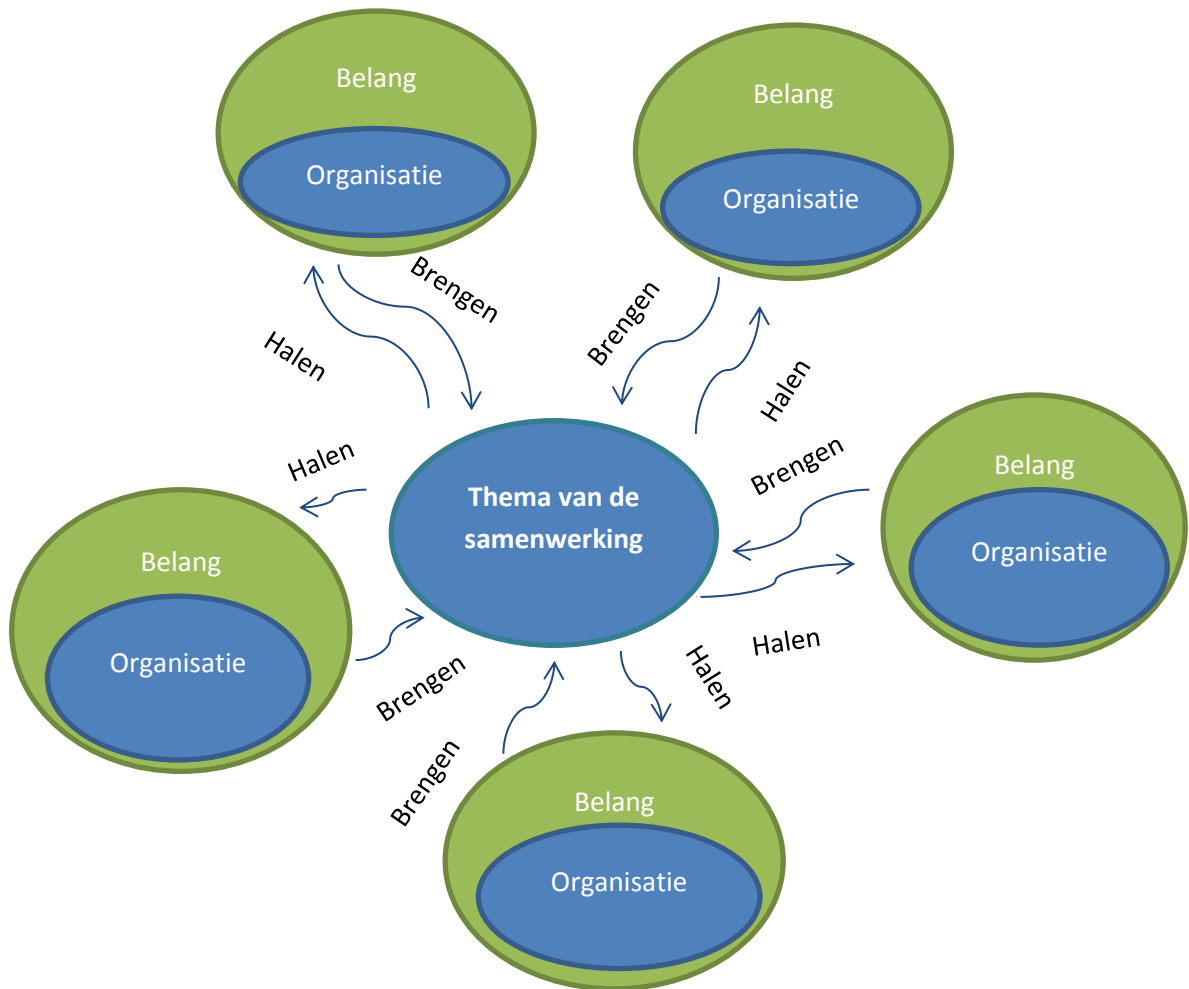
Het essentiële uitgangspunt is dat geen enkele organisatie bij de samenwerking de (hiërarchische) macht heeft om een vooraf uitgedachte oplossing alleen te kunnen realiseren. Hier gaat het dan om een samenwerking tussen autonome organisaties die iedere eigen belangen en doelen hebben. Het is dan de kunst om een vraagstuk of thema goed te 'agenderen' en daar relevante partijen rond te organiseren (Kaats en Opheij, 2012). De auteurs voegen eraan toe:

“Het is de kunst om met partijen het vraagstuk of thema te verkennen en na te gaan wat hun belang erbij is, wat men eraan wil en kan bijdragen (erin wil stoppen) en wat de samenwerking voor hen moet opleveren (eruit halen). Door dit goed met elkaar te bespreken, zullen het vraagstuk en de oplossing gedefinieerd worden, zodanig dat die voor alle betrokken partijen interessant genoeg zijn. “

Daarnaast doen Kaats en Opheij de suggestie om in verschillende werkvormen snel over te gaan op het delen en uitwisselen van ambities. Door het stellen van de volgende type vragen, kan een bijdrage geleverd worden aan het inzichtelijk maken van de essentie van samenwerking. De vragen die de auteurs voorstellen:

- Wat is je beeld van de samenwerking?
- Wat wil je dat de samenwerking oplevert?
- Wat wil je erin stoppen?
- Wat is je kernwaarde en de essentie van je rol?
- Wat is je belang?

Door deze vragen in het verkennende deel van de samenwerking te stellen en hierop antwoord te geven zullen organisaties in staat zijn om aan te tonen wat de ambitie en essentie van de samenwerking is. Op deze wijze kan een gemeenschappelijk beeld en betekenisvolle interactie gerealiseerd worden. Figuur 10 laat dit overzicht van ambities en overwegingen per organisatie zien, gebaseerd op de theorie van 'logica van netwerk'. Door hiervan gebruik te maken zijn de auteurs ervan overtuigd dat het mogelijk is om met de belangen van iedere organisatie een gemeenschappelijke ambitie te ontwikkelen (Kaats en Opheij, 2012).



Figuur 10. Overzicht van ambities en overwegingen per organisatie, gebaseerd op de logica van het netwerk: Naar model van Kaats en Opheij. (Bron: Kaats en Opheij, 2012).

Indicator 2: Recht doen aan belangen

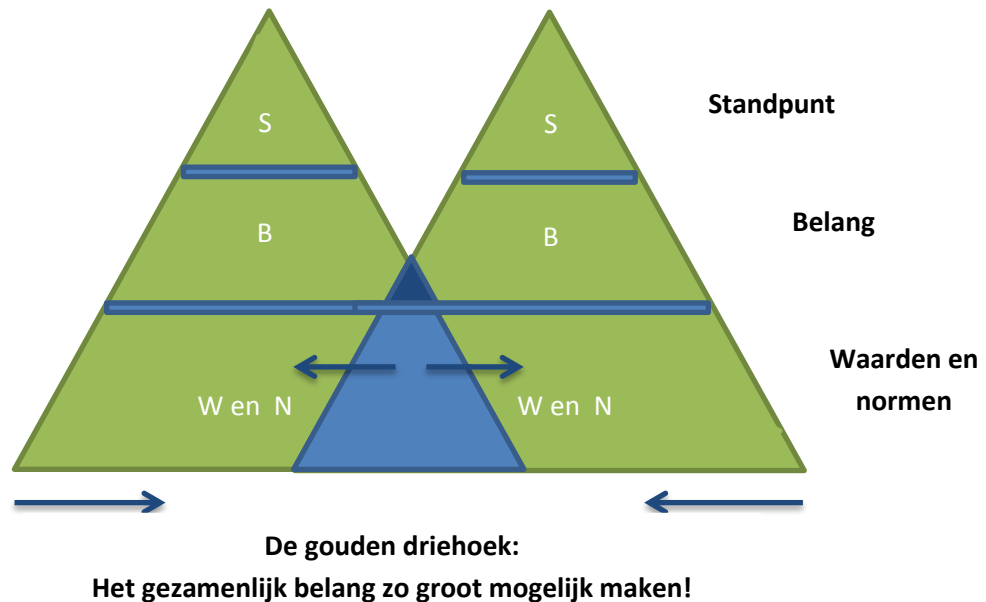
Zoals in het voorgaande duidelijk is geworden, spelen belangen altijd een grote rol in het samenwerkingsproces. Kaats en Opheij stellen mede daarom dat belangen de motor vormen van samenwerking. De auteurs voegen eraan toe:

“Ze sturen gedrag in samenwerkingsrelaties, bepalen of organisaties of mensen energie en capaciteit stoppen in een samenwerking en zijn medebepalend voor het eventuele succes van een samenwerkingsrelatie. Maatschappelijke belangen, organisatiebelangen en persoonlijke belangen spelen een sleutelrol, en zijn dus altijd aan de orde. Een goede samenwerking onderscheidt zich erdoor dat professioneel wordt omgegaan met die belangen.”

Belangen helder krijgen

Duidelijk is geworden dat belangen een cruciale rol spelen in een samenwerkingsproces. Reden voor de auteurs om helder te krijgen wat de belangen van elke participerende organisatie in een samenwerking zijn. Kaats en Opheij stellen dat het mogelijk is om dit te achterhalen door het gesprek van ‘standpunten’ te schuiven naar belangen en de verschillende soorten belangen duidelijk te onderscheiden. De meeste organisaties zijn namelijk geneigd om de eigen belangen in een gesprek met potentiële samenwerkingspartners centraal te stellen. Met belangen doelen de auteurs in de verband op de wijze waarop organisaties naar het vraagstuk kijken, definiëren en percipiëren. Alleen

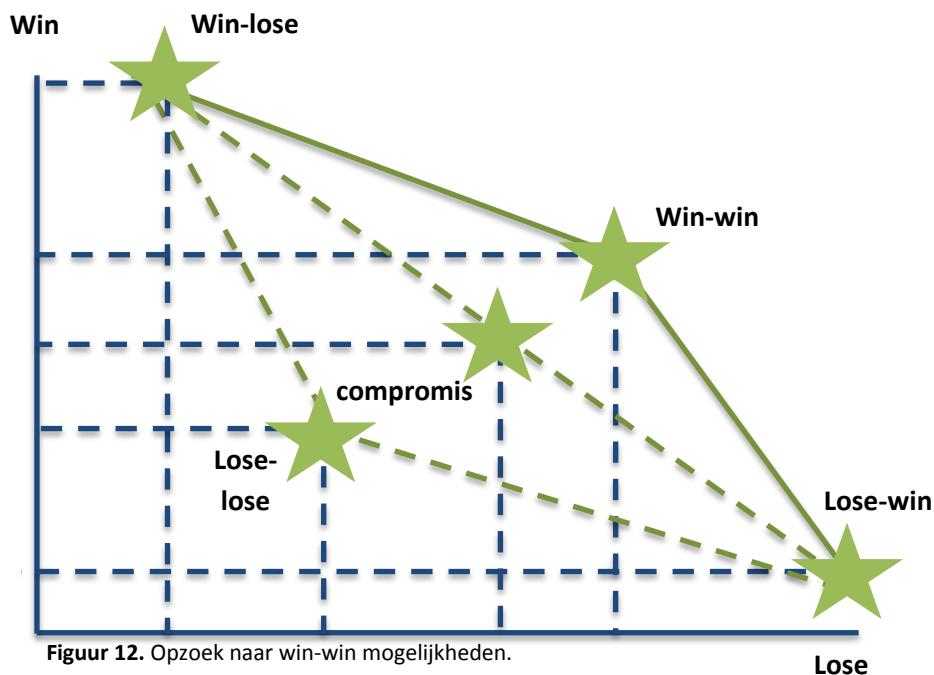
op het moment dat een organisatie weet waar het echt om draait, is het mogelijk om met de andere mee te kunnen denken. Dit is dan alleen mogelijk indien de belangen inzichtelijk gemaakt worden. Op deze wijze wordt het mogelijk om samen met andere organisatiepartners te zoeken naar een win-win oplossing (Kaats en Opheij, 2012). De volgende figuur illustreert dit:



Figuur 11. Model om win-winstuatie te illustreren. De gouden driehoek naar een model van Wesselink en Paul (2010) (Bron: Kaats en Opheij, 2012).

Zoektocht naar win-win situatie

Kaats en Opheij omschrijven naast belangen, ook het verschijnsel samenwerken. Samenwerking staat in dit verband voor het inleveren van een deel van je autonomie in het vertrouwen dat je ervoor terugkrijgt. De auteurs maken in hun zoektocht naar de win-winsituatie in samenwerking gebruik van het werk van Evers en Suskind (2006). Deze auteurs hanteren het *'mutual gains'* principe wat staat voor een onderhandelingsbenadering waar gezocht wordt naar de best mogelijke oplossing voor elke deelnemende persoon of organisatie. Ingewikkelde vraagstukken zullen hierdoor met veel betrokken partijen constructief op te lossen zijn. Met dit principe kunnen deelnemende organisaties in een samenwerking gezamenlijk een oplossing creëren die geen enkele organisatie alleen op basis van eigenbelang zou kunnen creëren. Door deze gezamenlijke oplossing ontstaat voor elke deelnemer meerwaarde waardoor het eigenbelang wordt overtroffen. Door eerst het beste gezamenlijke resultaat te creëren, kan daarna overgegaan worden op verdeling. Het gaat dan om een win-winoplossing te creëren; een zogenaamde oplossing die voor alle spelers beter is dan een compromis. Figuur 10 illustreert deze situaties. (Kaats en Opheij, 2012).



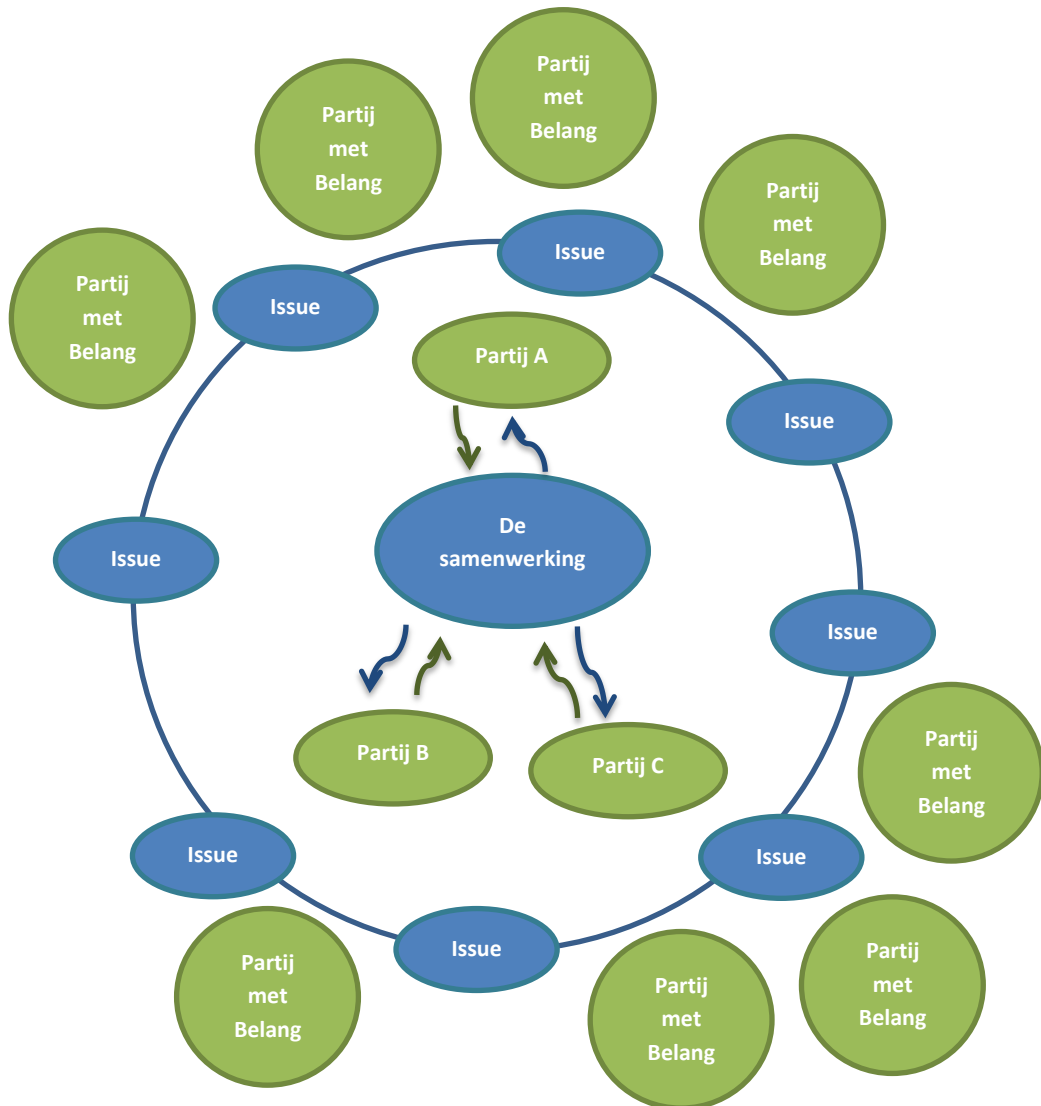
Figuur 12. Opzoek naar win-win mogelijkheden.
 (Bron: Kaats en Opheij, 2012)

De auteurs schetsen in het kort het beeld dat organisaties in samenwerkingen gezamenlijk werken aan oplossingen, invullingen, definities en beperkingen van de samenwerking, waardoor belangen van de partners in zo hoog mogelijke mate gediend kunnen worden. Kaats en Opheij stellen dat het in gesprekken tussen partners het zinvol kan zijn om te bepalen waar de samenwerking *niet* over gaat. Enerzijds kan dit ervoor zorgen dat in een samenwerkingsproces een organisatie een veel betekend belang moet inbrengen, met potentiële teleurstellingen die zich dan kunnen voordoen. Anderzijds kan dit volgens de auteurs ook betekenen dat het mogelijk wordt om aantrekkelijk voor andere samenwerkingspartners te worden. De auteurs voegen hier spreekwoordelijk aan toe dat in zo'n situatie sprake is van een 'mes dat aan twee kanten snijdt'. In zo'n samenwerkingsgesprek wordt het gedeelde belang gedefinieerd en ontstaan nieuwe kansen om elkaar te vinden of elkaar niet in de weg te staan op bepaalde gebieden (Kaats en Opheij, 2012).

Issues in samenwerking serieus nemen

Kaats en Opheij stellen verder dat in een samenwerkingsverband tussen organisaties er verschillende onderwerpen zijn die voor een of meerdere organisaties van cruciale betekenis zijn in de samenwerking. De auteurs vatten dit verschijnsel samen onder 'issues', welk zij omschrijven als een onderwerp waarover verschil van mening of inzicht bestaat. De auteurs geven aan dat het belangrijk is om te analyseren welke issues er in de samenwerking spelen. Kaats en Opheij halen hierbij Wesselink en Paul (2010) aan. Deze wetenschappers constateren dat issues relatief vaak intern georiënteerd zijn. Voorbeelden die hiervoor worden gegeven: "Hoe wordt er omgegaan met gedane investeringen? En hoe worden opbrengsten en kosten verdeeld?" (Wesselink en Paul, 2010). Kaats en Opheij voegen hieraan toe dat organisaties standpunten innemen rondom deze issues. In de meeste gevallen is het dan niet mogelijk om in de samenwerking rekening te houden met alle

standpunten. Wanneer dit wél het geval zou zijn, bestaat een grote kans dat organisaties er niet uitkomen, omdat regelmatig sprake is van verschillende, overeenkomstige en tegengestelde belangen. Om hiermee om te gaan zijn overleg, creativiteit en onderhandelingen nodig. Door dit toe te passen, worden organisaties in staat gesteld belangen, issues en standpunten van verschillende organisaties te achterhalen en inzichtelijk te maken. Kaats en Opheij concluderen dat als er inzicht ontstaat in *issues*, *standpunten* en *belangen*, het mogelijk wordt te komen tot creatieve oplossingen die voor elke deelnemende organisatie zo veel mogelijk waarde toevoegt. Figuur 13 illustreert de verhoudingen tussen belangen en issues van partijen in een samenwerking.



Figuur 13. Inzicht verkrijgen in partijen, issues en belangen. Naar model van Kaats en Opheij. (Bron: Kaats en Opheij, 2012).

Een betekenisvolle dialoog voeren rond belangen

Kaats en Opheij halen in hun uitvoerige onderzoek naar samenwerking regelmatig het fenomeen belangen aan. De auteurs zijn van mening dat belangen een centrale plek moeten krijgen in samenwerkingsverbanden. Om dit effectief te kunnen zijn de volgende voorwaarden verbonden:

- Creëer een context van betrouwbaarheid en vertrouwen
- Vind een gezamenlijk vertrekpunt in taal en informatie
- Ontwikkel de kunst van het samen denken (Kaats en Opheij, 2012).

Naast deze voorwaarden en is het van belang om in een gesprek tussen organisaties goed om te gaan met standpunten en belangen. Kaats en Opheij leggen uit dat het in de gesprekken erover moet gaan hoe organisaties kunnen komen van standpunten naar belangen. Om dit te kunnen realiseren moeten organisaties een aantal stappen ondernemen. Ten eerste moet duidelijk zijn dat de intentie bestaat om echt tot een win-win oplossing te komen (zie figuur 12). Ten tweede moet er gestreefd worden naar vertrouwen door oprechte interesse in elkaar te tonen. Ten slotte moeten organisaties transparant zijn en moet de betrouwbaarheid breed uitgedragen worden (Kaats en Opheij, 2012).

Kaats en Opheij halen bij het verschijnsel vertrouwen Paul en Wesselink (2010), die vertrouwen als volgt omschrijven:

*“Vertrouwen in jezelf + Oprechte interesses in belangen + transparantie + betrouwbaarheid =
vertrouwen bouwen”*

Vertrouwen

Dit begrip wordt aangehaald omdat het indiceert wat organisaties willen bereiken en of ze dit kunnen waarmaken (Kaats en Opheij, 2012).

Oprechte interesse in belangen

Indien interesses van organisaties in elkaar oprecht zijn, wordt het mogelijk de andere beter te begrijpen en het mogelijk wordt een goed beeld te kunnen vormen van de ander (Kaats en Opheij, 2012).

Transparantie

De auteurs omschrijven transparantie in dit verband als het zo vroeg mogelijk de ‘kaarten’ op tafel leggen. Dit geldt ook als organisaties daardoor kwetsbaar(er) worden. Het vroegtijdig op zoek gaan naar tegenstellingen en zwakke plekken draagt er aan bij om te achterhalen wat de grenzen zijn van andere partijen en maakt het mogelijk om met meer tijd, betere oplossingen te bedenken. Vroegtijdig aanpassingen in plannen aanbrengen resulteert namelijk tot tijdswinst en lagere kosten (Kaats en Opheij, 2012).

Betrouwbaarheid

In een samenwerkingsverband tussen organisaties worden voortdurend afspraken gemaakt over procedures, informatie en inhoud. Betrouwbaarheid staat in dit verband voor het houden aan afspraken. Wanneer organisaties zich hier niet aan houden kan de betrouwbaarheid lager worden (Kaats en Opheij, 2012).

Bouwsteen 'recht doen aan belangen'.

Kaats en Opheij vatten de zoektocht naar de bouwsteen 'recht doen aan belangen' in hun onderzoek in de volgende succesfactoren samen:

- Organisaties moeten oprechte interesse hebben in elkaars belangen én organisaties moeten inzicht hebben in elkaars issues en belangen die zij hebben bij elkaar.
- Waarde creatie voor alle organisaties door het zoeken van de best mogelijk oplossing van iedereen, omdat die gezamenlijke oplossingen meerwaarde heeft voor elk deelnemende organisatie in samenwerkingsverbanden.
- In (echte) dialoog zijn omdat organisaties dan beter naar elkaar luisteren, respect en oprechte aandacht krijgen van andere organisaties in samenwerkingsverbanden (Kaats en Opheij, 2012).

Indicator 3: Samenwerken is mensenwerk

Kaats en Opheij stellen in hun onderzoek dat samenwerken vooral mensenwerk is. Daarom hebben zij onderzocht welke onderzoeken plaats hebben gevonden naar mensen en samenwerking. Op basis hiervan constateren de auteurs dat wetenschappelijke onderzoeken naar menselijk gedrag in combinatie met samenwerkingsverbanden tussen organisaties beperkte aandacht hebben gekregen. Zij concluderen dat een aantal factoren bepalend zijn voor deze menselijke factoren. Hieronder worden deze kort besproken (Kaats en Opheij, 2012).

Vertrouwen

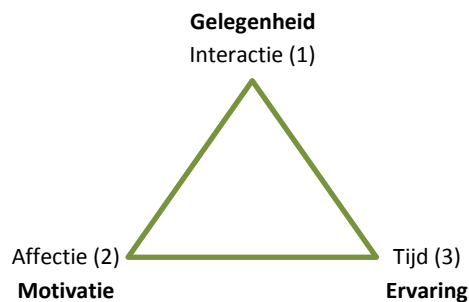
Het eerste menselijk aspect wat een grote rol speelt in deze samenwerking is vertrouwen. Dit verschijnsel is van grote invloed op de slaagkans van samenwerkingen tussen mensen en organisaties. Op wetenschappelijk gebied hebben Kaats en Opheij verdere studie verricht naar dit verschijnsel. De auteurs gaan dan ook uitvoerig in op het verschijnsel vertrouwen door te analyseren uit welke mechanisme dit bestaat en hoe dit zich verhoudt tot samenwerking tussen organisaties. Gelet op het doel van dit hoofdstuk, zullen deze verschillende vormen en mechanisme niet besproken worden. Wel wordt kort ingegaan wat onder vertrouwen wordt verstaan en gekeken naar de factoren die het succes van samenwerking bepalen in combinatie met het verschijnsel vertrouwen. Zodat het mogelijk wordt om deze factoren te begrijpen (Kaats en Opheij, 2012).

Aan de hand van uitgebreide literatuurverkenning naar 51 verschillende definities van vertrouwen concluderen Kaats en Opheij dat vertrouwen:

“Vertrouwen (trust) wordt gedefinieerd als het mechanisme waarmee de risico's die worden geassocieerd met sociale complexiteit kunnen worden beteugeld en waarmee voorkomen wordt dat initiatieven verstikken. Het gaat vooral om persoonlijk vertrouwen in de relatie. ”

Kaats en Opheij halen in hun verkenning naar vertrouwen ook Nooteboom (2006) aan. Deze wetenschappers concludeert dat vertrouwen te maken heeft met verschillende dilemma's. Vertrouwen overstijgt namelijk het eigen belang maar kent wel grenzen. Daarnaast is vertrouwen rationeel, emotioneel en heeft het een verwachting maar kent het geen waarschijnlijkheid. Tot slot is vertrouwen nodig, maar kan het evengoed nadelige effecten hebben (Kaats en Opheij, 2012).

Kaats en Opheij constateren ook dat in de praktijk nauwelijks tijd wordt vrijgemaakt voor het (her)ontwikkelen van vertrouwen. De auteurs verwijzen hier naar Krackhardt (2003) die een model heeft ontworpen om te achterhalen aan welke voorwaarden voldaan moet worden om aan de ontwikkeling van vertrouwen te werken. Figuur 14 illustreert dit model, waarin de centrale gedachte is dat *interactie* (1) kansen creëert voor de uitwisseling van informatie, *affectie* (2) motivatie creëert voor goede verhoudingen met de partner en *tijd* (3) verschaft ervaring op basis waarvan partners leren bepalen hoe de ander omgaat met de gedeelde informatie. Juist die ervaring heeft tijd nodig en vergt meerdere interacties om een goed beeld van de partners te kunnen krijgen en het vertrouwen op een aanvaardbaar niveau te kunnen krijgen (Krackhardt, 2003). De paradox die hierbij ontstaat, is het feit dat er vaak niet voldoende tijd wordt gegeven om hieraan voldoende aandacht te kunnen besteden. Kaats en Opheij noemen als voorbeeld dat in PPS-relaties de tijd en de mogelijkheid tot interactie vaak weg geïnstitutionaliseerd zijn. Reden hiervoor is dat er via geprotocolleerde en formele procedures tot samenwerking gekomen moet worden (Kaats en Opheij, 2012).



Figuur 14. Vertrouwen als functie van interactie, affectie en tijd (naar: Knackhardt, 2003).

Met behulp van de verkenning en verkregen inzichten in vertrouwen, komen Kaats en Opheij tot de volgende aanbeveling:

“Vertrouwen is een belangrijke indicator voor de slagingskans van samenwerking. Vertrouwen is in samenwerkingsrelaties in het bijzonder een punt van aandacht, omdat verschillende partijen door hun verschillende belangen steeds afwegingen maken in een situatie van onzekerheid over acties en reacties van andere partijen. Vertrouwen kent naast deze institutionele kant vooral een interpersoonlijke kant. Vooral in de feitelijke samenwerking speelt deze een doorslaggevende rol.”

Constructieve groepsdynamiek

Kaats en Opheij (2012) constateren dat naast vertrouwen, groepen ook een belangrijk onderdeel uitmaken van mensenwerk in samenwerking. Hierbij worden groepen als bijzonder gezien, omdat zij meer dan de optelsom van individuen zijn. Kenmerkende hiervan is dat groepen eigen wetten en dynamieken hebben. Om in gezamenlijke vorm de groep meer te laten zijn dan de som der delen, is het volgens de auteurs nodig om gezonde interpersoonlijke relaties te creëren. Diversiteit vorm hierbij het vertrekpunt van een samenwerkingsverband, omdat dit de basis vormt om tot waarde creatie te komen. Kaats en Opheij constateren dat een belangrijke indicator voor het welslagen van een PPS bestaat uit de wijze waarop samenwerkende partijen deze diversiteit benutten (Kaats en Opheij, 2012).

Verbindend leiderschap

Naast vertrouwen en groepsdynamiek maakt leiderschap¹⁵ een belangrijk onderdeel uit van mensenwerk. Kaats en Opheij menen dat wanneer mensen in een samenwerkingsverband bij elkaar komen iedereen als het ware 'zichzelf' in een groep meeneemt. Hierdoor ontstaat er bepaalde vorm van dynamiek. In deze dynamiek moeten personen proberen tot een balans te komen tussen vertrouwen, bekwaamheid, waakzaamheid, macht en invloed. Het zoeken naar deze balans kan volgens Kaats en Opheij gepaard gaan met conflicten. De taak voor elke betrokken persoon is dan om deze conflicten constructief te maken. Om dit mogelijk te maken is leiderschap nodig. De auteurs spreken in dit verband van 'verbindend' leiderschap en omschrijven dit fenomeen als volgt:

"Het vermogen tot verbinden van een individu of een groep individuen om in omgevingen van tegengestelde belangen voortgang te boeken en gedeelde resultaten te bereiken."(Kaats en Opheij, 2012).

Het gaat er niet om dat één leider die over deze kwaliteiten moet beschikken, maar er juist om dat om het verbinden van mensen, belangen, kennis en kunde (Kaats en Opheij, 2012).

Indicator 4: Professioneel organiseren van samenwerking

Kaats en Opheij besteden ook aandacht aan de organisatie van samenwerking. De auteurs komen tot een viertal succesfactoren:

Effectiviteit van de organisatie van de samenwerking

Een belangrijk aspect in de organisatie in samenwerkingsverbanden heeft te maken met de effectiviteit van de wijze waarop samenwerkingen zijn georganiseerd. Kaats en Opheij stellen dat een effectieve organisatie van de samenwerking de structuur en de besturing afgestemd zijn op de doelen van de partners. Kaats en Opheij zijn ingegaan op verschillende afwegingsfactoren die een belangrijke rol spelen; variërend van samenwerkingspartner, grondvorm tot aan de juridische vorm. Kaats en Opheij vragen zich af of de geboden zoekruimte voor het maken van keuzes in samenwerkingsverbanden wel in voldoende mate erkend wordt en of de gemaakte keuzes ook gebaseerd zijn op een doordachte afweging. Bij het professioneel organiseren gaat het namelijk niet alleen om de beste rationele vorm, maar ook om structuur en de *governance*. Het zijn niet de papieren structuren die hierbij essentieel zijn, maar om het gemeenschappelijke en gedeelde gedrag. Om de samenwerking op stand te kunnen brengen gaat het daarom om dit soort aspecten (Kaats en Opheij, 2012).

Draagvlak

Ook hebben de auteurs onderzocht in hoeverre organisaties zorgen voor voldoende draagvlak. Kaats en Opheij leggen uit dat er verschillende elementen ingezet kunnen worden om organisaties in samenwerkingen aan elkaar te binden. Voorbeelden zijn: sociaal kapitaal en ICT faciliteiten. De auteurs vragen zich af of deze bindmiddelen wel genoeg worden ingezet in samenwerkingsverbanden (Kaats en Opheij, 2012).

¹² Gekozen is om niet nader in te gaan op de verschillende leiderschapsstijlen, wel is in het kader van dit onderzoek van belang om kennis te nemen van leiderschapsstijl, omdat het zorgt voor het begrijpen van de factoren die bepalend zijn voor succesvolle interactie van samenwerking tussen organisaties.

Daadkracht

Dit element speelt volgens Kaats en Opheij ook een belangrijke rol in de mate van professioneel organiseren van samenwerking. De auteurs omschrijven daadkracht als de mate waarin de samenwerking beoogde resultaten realiseert en partners mobiliseert tot actie. Veel samenwerkingsverbanden lijden door onderorganisaties tot een tekort aan daadkracht. De auteurs vragen zich hierbij af of het samenwerkingsverband in staat is om voldoende daadkracht te organiseren en of dat door zijn structuur en governance wordt belemmerd. Ook stellen zij de vraag of er dan niet veel sprake is van een zogenaamde 'schijnsamenwerking' (Kaats en Opheij, 2012).

Hygiene in afspraken

Het vierde aspect wat een rol speelt in de organisatie van samenwerking heeft te maken met manier waarop afspraken zijn gemaakt. Zijn deze helder afgesproken en worden deze in voldoende mate nagekomen? De continuïteit van een samenwerking hangt volgens Kaats en Opheij in belangrijke mate af van de operationele kwaliteit van de samenwerking. De auteurs komen met concrete voorbeelden: *Doen mensen in een samenwerking wel wat ze moeten doen? Komen ze hun afspraken wel na? Besteden ze wel voldoende aandacht aan de samenwerking en zijn ze zorgvuldig in de relaties?* De auteurs voegen hieraan toe dat het verleidelijk is elkaar omwille van de zogenaamde 'lieve vrede' soms geen feedback te geven, maar ook in samenwerkingsrelatie heeft dat een prijs volgens de auteurs (Kaats en Opheij, 2012).

Indicator 5: Vormgeven van een betekenis gevend proces

Met behulp van de laatste en vijfde indicator richten Kaats en Opheij zich op het management van het samenwerkingsproces. Hier is de samenwerking onderzocht vanuit de gedachte dat er aan het samenwerkingsproces het nodige valt te organiseren. Volgens de auteurs is het voor succesvolle samenwerking tussen organisaties noodzakelijk dat organisaties voor zowel de inhoudelijke kant, de constructieve communicatie, als de interactie kiezen om op dezelfde wijze een proces in gang te zetten. Indien dit gedaan wordt in de goede volgorde én met de juiste stappen, kan een waardevolle betekenis aan samenwerking worden gegeven. In het geval deze betekenis er voor organisaties in een samenwerking niet is, zal de samenwerking niet duurzaam en succesvol zijn. Kaats en Opheij voegen eraan toe:

"Als er betekenis is gegeven aan de samenwerking, is men bereid van elkaar te leren. Dan wordt het samenwerken niet zomaar een stappenplan, maar een evoluerend dus betekenisvol, cyclisch proces waarvan de uitkomsten niet altijd voorspelbaar zijn, maar waarbij men wel steeds bezig is het beste uit de samenwerking te halen." (Kaats en Opheij, 2012).

Met behulp van uitvoerige analyses en onderzoek hebben Kaats en Opheij een kompas ontwikkeld om houvast te bieden aan de vraag wat organisaties in een samenwerking moeten doen om dit proces tot stand te brengen en hoe samenwerkingen vitaal gehouden kunnen worden, zodat deze niet uit elkaar dreigen te vallen (Kaats en Opheij, 2012).

Kompas: ontwikkelingsproces van een samenwerkingsverband

Het ontwikkelde kompas doorloopt de volgende gemeenschappelijke fases:

1. Het verkennen van de situatie
2. Het delen van ambities en belangen
3. Overeenkomen koers en richting
4. Vormgeven van de oplossing
5. Het (uit)voeren en vernieuwen van een samenwerking

Gelet op het doel van dit hoofdstuk – *verkennen van factoren die bepalend zijn voor succesvolle interactie van samenwerking* – worden deze genoemde fasen niet uitvoerig besproken, wel zijn in figuur 15 de activiteiten weergegeven die in deze fasen plaatsvinden omdat het een beeld geeft van wat zich voordoet en uit welke elementen deze bestaan (Kaats en Opheij, 2012).

Naast de beschreven fasen is er volgens Kaats en Opheij in een samenwerking ook sprake van een ingewikkelde interactie tussen mensen met verschillende achtergronden en ervaringen (Kaats en Opheij, 2012).

Aandacht voor inhoudelijke betekenisgeving

In het samenwerkingsproces helpt het geven van inhoudelijk betekenis organisaties het doel helder te hebben. Kaats en Opheij stellen dat het zaak is om gedurende het proces de inhoud steeds verder te verdiepen en te verduidelijken. De auteurs concretiseren dit door vragen te stellen als: *Wat is de gemeenschappelijke analyse? Welke kaders en uitgangspunten worden er door organisaties gekozen? Hoe waarderen we deze?* Door deze vragen te stellen werken organisaties op een inhoudelijke manier gezamenlijk aan betekenisgeving. De auteurs voegen eraan toe dat het werken aan de inhoud cruciaal is om organisaties bij elkaar te brengen en in het samenwerkingsproces te komen tot keuzes (Kaats en Opheij 2012).

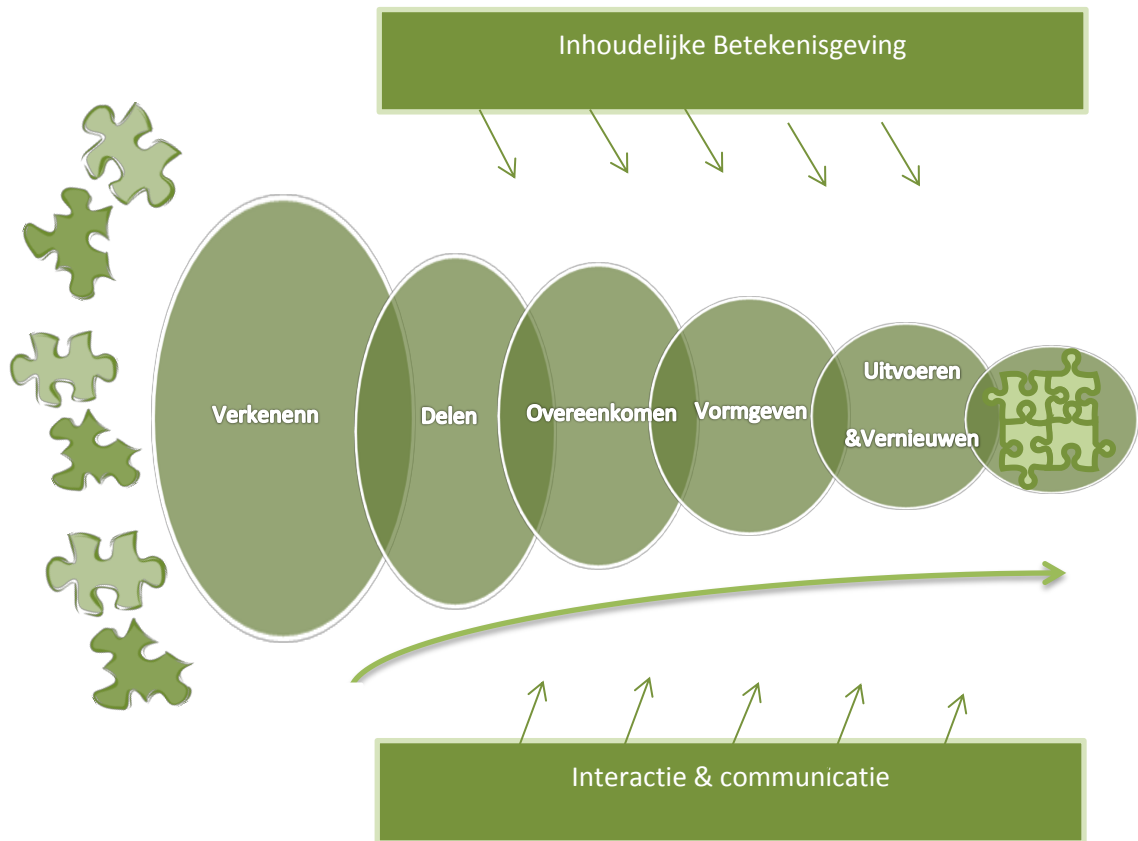
Aandacht voor interactie en communicatie

Kaats en Opheij constateren dat interactie en communicatie de manieren zijn waarmee individuen zich tot elkaar verhouden en elkaars gedrag beïnvloeden. Door de inhoudelijke betekenisgeving wordt het duidelijk waar samenwerking over gaat. Terwijl interactie en communicatie ervoor zorgt dat duidelijk wordt waar samenwerking over gaat. Centrale gedachte hierbij is dat samenwerking daadwerkelijk tot stand komt, betrokken personen uit organisaties daadwerkelijk met elkaar communiceren en dat de achterban en partijen in de omgeving bij de samenwerking betrokken worden. Kaats en opheij voegen eraan toe:

“Het is immers van belang elkaar te informeren over zaken die spelen, snel en adequaat in te gaan op incidenten, en met elkaar over de voortgang af te stemmen. Hier komen goed procesontwerp en procesregie om de hoek kijken. Succesvol samenwerken is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het gedrag van mensen in samenwerkingsrelaties wordt beïnvloed door allerlei complexe afwegingen en externe factoren. Het is belangrijk openheid te betrachten en betrouwbaar gedrag te tonen, maar wanneer kun je al je belangen op tafel leggen? Je hebt ook een achterban die tevredengesteld moet worden. Wij hebben de ervaring dat samenwerken beter verloopt als er gewerkt wordt op basis van logica van het netwerk. Betekenisvolle interactie is nodig om het samenwerkingsproces op gang te houden, en maakt het verschil tussen samenspraak en samenwerken.”

	Ambitie	Belangen	Relatie	Organisatie
Verkennen	<ul style="list-style-type: none"> - Welk kernvraagstuk staat op de agenda? Onderzoeken eigen ambitie daarbij - Verkennen domein van samenwerking - Analyseren van ambities en strategieën van potentiële partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Welke partijen hebben belang bij wel vraagstuk/oplossing? - Analyseren van de belangen van potentiële partners - Eigenbelang scherp benoemen en intern afstemmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de sleutelpartijen en sleutelpersonen; wie kent wie? Wat is hun reputatie? - Aangaan van relaties met potentiële partners 	<ul style="list-style-type: none"> - De juiste partners aan tafel brengen - Beeld vormen van de gewenste verhoudingen met potentiële partners (samenwerking strategie)
Delen	<ul style="list-style-type: none"> - Kennisnemen van ambities van potentiële partners - Definiëren en aanscherpen van een gedeelde ambitie - Gezamenlijke strategie van de samenwerking verkennen en bepalen 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensief van gedachten wisselen met potentiële partners over elkaars belangen (halen/brengen) - Achterban informeren over verloop van gesprekken met partners 	<ul style="list-style-type: none"> - Verdiepen van relaties door aandacht te besteden aan persoonlijke drijfveren en belangen - Starten met de vorming van een groep 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseren van het proces van halen en brengen - Bepalen spel- en werkregels voor dit proces - Eerste beeldvorming van de aard van de samenwerking
Overeenkomen	<ul style="list-style-type: none"> - Ambitie uitwerken als gezamenlijk vertrekpunt voor de samenwerking - Koppelen van missie en doelen van de samenwerking aan middelen en strategie van de samenwerking - Werkbare overeenstemming bereiken over de ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestendigen / uitwerken van gedeeld belang - Achterban tot instemming brengen over gedeeld belang en voorgenomen samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - Aangaan van een betekenisvolle verbinding met partners - Uitbouwen van groep/team - Gezamenlijk beeld vormen van de identiteit van de samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - Delen van beelden over de vormgeving en inrichting van de samenwerking - Maken van afspraken over samenwerkingsmodel, besturing en overleg
Vormgeven	<ul style="list-style-type: none"> - Bepalen van cyclus voor evaluatie en bijstelling van de samenwerking - Expliciteren en operationaliseren van de ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> - Bewaken in hoeverre recht wordt gedaan aan de belangen van ieder van de partners in de uitwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - Samenstellen team van de samenwerking - Teamvorming - Maten van afspraken met betrekking tot personeelsinzet en personele wisselingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwerpen en implementeren van organisatie van de samenwerking - Ontwerpen en implementeren van primaire en andere processen
Uitvoeren en vernieuwen	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoeren van primaire doelstellingen en proces van de samenwerking - Regelmatig evalueren van de samenwerking 			

Figuur 15. Verschillende fasen van samenwerking en haar kenmerken. (Bron: Kaats en Opheij, 2012).



Figuur 16. Schematische weergave van het ontwikkelingsproces van samenwerkingsverband, onderverdeeld naar 5 fasen. Naar model van Kaats en Opheij. (Bron: Kaats en Opheij, 2012).

De vijf fasen in het samenwerkingsproces, de inhoudelijke betekenisgeving én de aandacht voor interactie en communicatie verhouden zich volgens Kaats en Opheij in figuur 16. Hierbij laat de figuur een theoretische gewenste situatie zien (Kaats en Opheij, 2012).

Op basis van de verworven inzichten hebben Kaats en Opheij de volgende succesfactoren geformuleerd voor succesvolle samenwerking m.b.t. samenwerkingsproces, te weten:

Balanceren tussen inhoud en proces

Kaats en Opheij stellen dat er recht gedaan moet worden aan een evenwichtige balans tussen inhoud en proces. Volgens de auteurs betekent dit dat er een evenwicht gevonden moet worden tussen enerzijds de zogenaamde 'bovenstroom', bestaand uit bedrijfskundige logica, strategie, organiseermodellen en inhoud. Anderzijds moet er een balans gevonden worden tussen de zogenaamde 'onderstroom', bestaand uit persoonlijke relatie, teamvorming, vertrouwen, macht en interactie. Deze onderstroom zijn in het kompas van Kaats en Opheij in figuur 15 en 16 terug te vinden door de aandacht voor inhoudelijke betekenisgeving en de interactie en communicatie. (Kaats en Opheij, 2012).

Een heldere rolverdeling met duidelijke procesregie

Naast het balanceren tussen inhoud en proces zien Kaats en Opheij een goede procesregie als cruciale succesfactor in het samenwerkingsproces. Hierbij constateren zij dat dit plaats kan vinden bij organisaties zelf, maar zich ook voordoet door een onafhankelijke organisatie

hiervoor te vragen. Hoe deze ook wordt ingevuld; het is van belang dat gezorgd wordt voor verbindend leiderschap¹³ (Kaats en Opheij, 2012).

Succesfactoren Kaats en Opheij (2012)

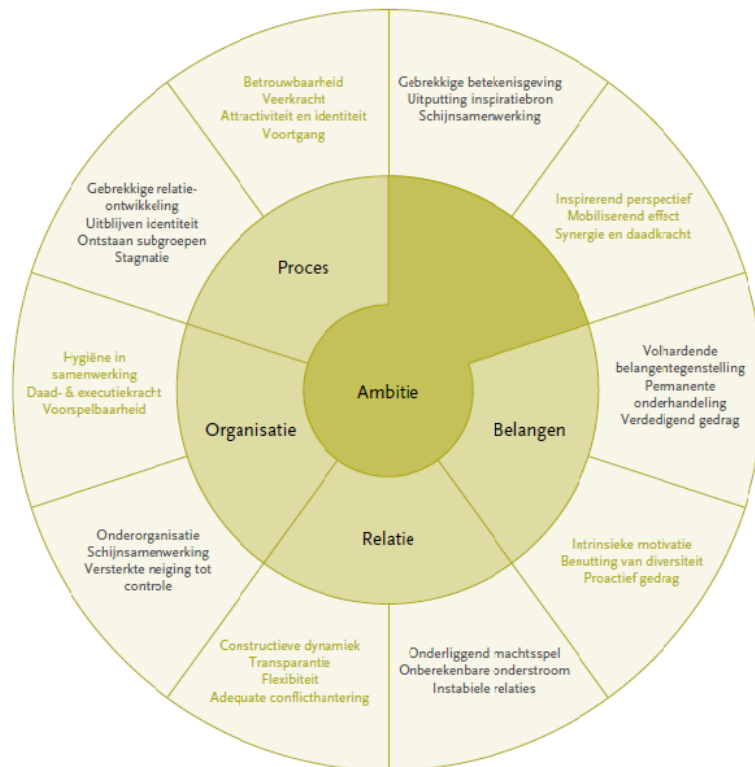
De bovenstaande vijf behandelde indicatoren voor het welslagen van samenwerkingen tussen organisaties zijn door de auteurs in een 'kompas' opgenomen (zie figuur 17). Met behulp van dit kompas is de centrale gedachte dat een samenwerking pas kansrijk is wanneer:

- Mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces.
- Dat recht doet aan belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie.

Het is dat de grote uitdaging om daarvoor de juiste condities te scheppen (Kaats en Opheij, 2012).

Daarnaast voegen de auteurs in hun slotconclusie naar deze succesfactoren het volgende toe:

- *Samenwerking is niet zo maakbaar, maar de kans op succes is wel degelijk te beïnvloeden*
- *Eigenbelang doet ertoe, maar er is meer nodig*
- *Samenwerken is nastrevenswaardig, maar niet in iedere situatie*
- *Instituties blijven ertoe doen, maar niet met die hoge muren eromheen*
- *Mensen en organisaties hebben veel te leren (Kaats en Opheij, 2012)*



Figuur 17. In kompasvorm de indicatoren volgens Kaats en Opheij voor een kansrijke samenwerking. (bron Kaats en Opheij, 2012).

¹³ Zie pagina 56 indicator 3: vernieuwend leiderschap.

5.3 Succesfactoren: Kamminga (2009)

Peter Kamminga heeft als wetenschapper aan de Vrije Universiteit van Amsterdam een praktijkgids opgesteld voor het systematisch samenwerken in bouwprojecten. Evenals Kaats en Opheij (2012) stelt de heer Kamminga dat samenwerking mensenwerk blijft. In zijn onderzoek heeft hij dit aspect ook een centrale plaats gegeven waarin Kamminga in zijn onderzoek succes en faalfactoren heeft geformuleerd voor succesvolle samenwerkingen in infrastructuurprojecten. Voorbeelden van succesfactoren:

- Commitment
- Bureaucreatie
- Vertrouwen (Kamminga, 2009).

Volgens Kamminga is er bij succesvolle samenwerking steeds sprake van deze factoren.:

“Concreet betekent dit dat de interactie tussen de partijen leidt tot succesvolle realisatie van het project. Het is bekend dat een goede samenwerking bij infraprojecten zelden spontaan uit de lucht komen vallen. Soms loopt het als een trein, maar in andere gevallen klinken luid en duidelijk opmerkingen als ‘er valt niet samen te werken met die lui’ en ‘het contract maakt samenwerking onmogelijk’. Toch kan een systematische aanpak wel degelijk zorgen voor een gestroomlijnde samenwerking.”

De wetenschapper concludeert in zijn onderzoek dat bij infrastructuurprojecten zowel opdrachtgever als marktpartijen van belang zijn om het project zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Niet alleen in termen van kwaliteit, maar ook op het gebied van budget, doorlooptijd en prestige. Kamminga stelt dat ondanks de goede bedoeling een project nooit zomaar geslaagd is. Hiervoor zijn bepalende factoren die het succes belemmeren of juist bepalen. Kamminga stelt dat er vier concrete succesfactoren en vijf concrete faalfactoren zijn te benoemen. Uit zijn onderzoek blijkt dat deze factoren van invloed zijn op de manieren waarop klanten en opdrachtgevers met elkaar samenwerken in infrastructuurprojecten.. Figuur 18 toont deze factoren (Kamminga, 2009).

Deze factoren worden hieronder nader besproken:

Succesfactor 1: Sterk commitment

Kamminga stelt dat alle deelnemers een zogenaamd sterke commitment hebben ten opzichte van het project. Dit verschijnsel wordt door de wetenschapper omschreven in het geval betrokken mensen achter de doelstellingen en het project staan en een goede drive hebben om het project tot een succes te maken. Om commitment waar te kunnen maken is wel vertrouwen in het projectteam, hoger management en van directe collega's nodig (Kamminga, 2009).

Het fenomeen kan volgens Kamminga beïnvloed worden door teambuilding (1) en door contracten en afgesproken bonussen (2). Teambuilding kan zorgen voor vertrouwen en zelfs leiden tot vriendschappen. Contracten en bonussen kunnen versterkend werken voor de mate van betrokkenheid bij het project (Kamminga, 2009).



Figuur 18. Succes en faal factoren die van invloed zijn op de manier waarop klanten en opdrachtnemers in infrastructuurprojecten met elkaar samenwerken (Bron: Kamminga, 2009).

Succesfactor 2: Bekwaamheid

Kamminga legt bekwaamheid uit met het verschijnsel professionaliteit. Technische en sociale vaardigheden, de juiste inzichten in processen en goed leiderschap bepalen hoe professioneel is. Volgens de wetenschapper zijn deze vaardigheden vereist voor zowel de opdrachtnemer, de klant en vooral een vereiste voor de projectmanager (Kamminga, 2009).

Bekwaamheid is volgens de wetenschapper te beïnvloeden door het organiseren en houden van trainingen (1) en door selectie (2). Met workshops het management getraind worden in goed leiderschap en het in een vroegtijdig stadium identificeren van conflicten en zorgen voor een goede omgang met het contract. Met behulp van selectie selecteer de klant bij een aanbesteding een opdrachtnemer die aan de van te voren vastgestelde criteria voldoen. De selectie kan hierbij plaatsvinden op basis van bijvoorbeeld technische kennis. Opdrachtgever en opdrachtnemer zien er vervolgens op toe dat zo'n vaardigheid aanwezig is in teams die moeten samenwerken (Kamminga, 2009).

Succesfactor 3: Duidelijke interactie en communicatie

Kamminga stelt dat de doelstellingen van een infrastructuurproject voor alle projectdeelnemers helder moeten zijn. Daarnaast moeten klant en opdrachtnemer van elkaar weten welke risico's er zijn, bij wie de verschillende verantwoordelijkheden precies liggen en wie aansprakelijk gesteld kan worden. De wetenschapper constateert dat wederzijds begrip alleen bereikt kan worden door een duidelijke interactie en communicatie (Kaats en Opheij, 2012).

Interactie en communicatie wordt beïnvloed door regelmatige projectvergaderingen met goede gesprekleiders. Op deze wijze is het mogelijk het niveau en de kwaliteit van interactie en communicatie te verbeteren. Ook wordt de integratie en communicatie beïnvloed door sociale evenementen en speciale taakgroepen. Bij evenementen, zoals een teamuitje, kan leiden tot vertrouwen, wat resulteert tot betere communicatie. In speciale taakgroepen kunnen belangrijke onderwerpen, zoals risico's en conflicten worden besproken (Kamminga, 2009).

Succesfactor 4: Effectieve controle en feedback

Kamminga stelt dat activiteiten van de projectmanager en de projectdeelnemers gecontroleerd moeten worden. In dit verband moet gezocht worden naar de juiste balans tussen eigen initiatief van de opdrachtnemer en monitoring door de opdrachtgever. Daarnaast moeten managers of deelnemers feedback krijgen op hun werk. De informatie kunnen ze dan gebruiken bij hun overige werkzaamheden (Kamminga, 2009).

Effectieve controle en feedback wordt volgens Kamminga beïnvloed door regelmatige vergaderingen en goede communicatie. Vergaderingen zorgen er namelijk voor dat de voortgang wordt besproken en evaluatie van het procesverloop plaats vindt. Goede communicatie is belangrijk, omdat het overbrengen van feedback en ontvangen op een goede wijze moet gebeuren (Kamminga, 2009)

Samenwerking

Naast de vier succesfactoren stelt Kamminga het verschijnsel samenwerking centraal omdat dit fenomeen van bepalende invloed is op succesvolle samenwerking tussen partijen in een infrastructuurproject. Deze samenwerking is zo belangrijk omdat gedurende het hele project klanten en opdrachtnemers hun activiteiten op elkaar moeten afstemmen. Daarnaast moeten in de eerste fase van een infrastructuurproject opdrachtnemers de juiste informatie krijgen van een klant om een goed bod te kunnen doen. Ook moeten klanten goed kunnen samenwerken met de opdrachtnemer om goede biedingen te krijgen. Ook na selectie van een marktpartij moeten klant en opdrachtnemer blijven samenwerken om het infrastructuurproject te realiseren. De slagingskans van een project is afhankelijk van het samenwerkingsproces tussen de verschillende partijen. In onderstaande figuur heeft Kamminga deze centrale gedachte van samenwerking als volgt samengevat:



Figuur 19. Verband tussen de vraag wanneer samenwerking succesvol is en project geslaagd is. Naar model van Peter Kamminga. (bron: Kamminga, 2009).

Partnering en allianties

Naast het richten op de succesfactoren heeft Kamminga zich in zijn onderzoek gefocust op infrastructuurprojecten, omdat contracten bij samenwerking tussen partijen een belangrijke rol spelen. Kamminga constateert dat door nieuwe contractvormen de rol tussen opdrachtnemer en klant verandert. Bovendien worden risico's op een andere manier toegewezen aan de verschillende partijen. Juist bij het verdelen van die risico's constateert Kamminga dat dit proces niet zonder slag of stoot verloopt en in veel gevallen gepaard gaat met de nodige discussie. Deze ontwikkelingen zorgen er daarom voor dat de relatie tussen partijen in infrastructuurprojecten onder druk komt te staan. Doordat de focus op het contract is komen te liggen, zijn er tussen partijen negatieve relaties ontstaan die volgens Kamminga de norm zijn geworden in samenwerkingsverbanden. Zaken als strengere regels voor financiering, voorschriften, meer concurrentie en een minder gelijkwaardige risicoverdeling, werken deze negatieve relaties bovendien in de hand. Kamminga stelt dat het daarom lastig is voor partijen om positief te blijven ten opzichte van de andere partij, terwijl dit juist nodig is voor een succesvolle samenwerking (Kaats en Opheij, 2012).

Kamminga stelt verder dat:

“Onderzoek heeft laten zien dat ‘relationele contracten’ zorgen voor meer flexibiliteit. Bovendien maken zulke contracten het makkelijker om een doorlopende relatie te onderhouden met de andere partij. De bekendste voorbeelden van zulke samenwerkingsmodellen zijn partnering en allianties”.

Partnering wordt door Kamminga uitgelegd als een juridisch niet-bindend samenwerkingsconcept. Partijen werken in deze uitleg samen als een team om gezamenlijke doelstellingen te realiseren. Partnering kan dan gezien worden als een doorlopend proces dat gericht is op het constant verbeteren van deze samenwerking tussen betrokken partijen. In een zogenaamd ‘partneringcharter’ leggen de projectdeelnemers vast dat zij zich zullen houden aan de partnerings beginselen. Ook beloven zij te handelen in het belang van het project (Kamminga, 2009).

Allianties worden door Kamminga omschreven als een bindend contract. Alliantiecontracten bieden hierin incentives die de partijen stimuleren om samen te werken richting gezamenlijke doelstellingen. In het contract staan bijvoorbeeld regelingen voor het delen van opbrengsten en verliezen. Voorbeelden zijn systemen voor risico, beloning, no-claimvoorzieningen en voorzieningen voor het delen van informatie, zoals ‘open book accounting’ (Kamminga, 2009).

Succesfactoren van partnering en allianties

Kamminga constateert dat de het project ‘De Waardse Alliantie’ een bekend succesvoorbeeld in Nederland als het gaat om allianties. In dit project was sprake van een dynamische projectsturing die heeft geleid tot optimalisatie van het ontwerp. Incentives in het contract bleken daarbij goed te werken en uiteindelijk was er sprake van een financieel positief resultaat van 25 miljoen euro. De wetenschapper constateerde dat bij het project bij de A2 en de N201 sprake is van soortgelijke ervaringen.

Voor het welslagen van partnering en allianties heeft Kamminga de volgende aanbevelingen geformuleerd om het voor de opdrachtnemer en de klant in staat te stellen projecten tot een succes te laten maken, te weten:

Steun van bovenaf

Kamminga legt uit dat hoger management de keuze voor partnering of alliantie positief moeten ondersteunen. Zonder deze steun hebben deze samenwerkingsovereenkomsten namelijk geen kans van slagen (Kamminga, 2009).

Vertrouwen

Ook moet voor een succesvolle partnering of alliantie sprake zijn van wederzijds vertrouwen tussen de partijen in een infrastructuurproject. Dat vertrouwen is er volgens Kamminga niet zomaar. Vertrouwen vereist namelijk een actieve investering in het opbouwen van een relatie. Teamdagen en regelmatige vergaderingen kunnen hiermee bijdragen aan dit vertrouwen (Kamminga, 2009).

Begrip

Kamminga stelt dat begrip een belangrijk element is dat bijdraagt aan een positieve relatie tussen partijen. Dankzij wederzijds begrip van partijen voor elkaars individuele belangen kunnen partijen tot een compromis komen op het moment dat belangen niet met elkaar overeenkomen (Kamminga, 2009).

Open communicatie

Kamminga constateert dat voor samenwerking het belangrijk is dat partijen actief met elkaar communiceren. Die communicatie moet hierbij voldoen aan de voorwaarde dat het 'open' is. Hoewel Kamminga niet ingaat op wat open communicatie precies is, wordt in de algemeenheid open communicatie gezien als een manier van doen die leidt tot spontaan contact (Norman, 2002). Kamminga legt wel uit dat open communicatie ervoor zorgt dat partijen in een samenwerking in staan zijn om elkaars belangen en dilemma's te begrijpen. Dit zorgt er tevens voor dat partijen makkelijker een compromis kunnen vinden. Een andere reden voor open communicatie die Kamminga aanhaalt is dat verschillende doelstellingen en verwachtingen hierdoor boven tafel komen. Dit kan ervoor zorgen dat conflicten niet uit de hand lopen en dat partijen elkaar blijven vertrouwen (Kamminga, 2009).

Incentives

Kamminga is van mening dat alliantiecontracten meestal de ruimte bieden voor incentives. Zo zijn er bijvoorbeeld bonussen om kosten te beperken, hoge kwaliteit te leveren en wordt aan de zogenaamde 'tijdlijn' gehouden. Kamminga stelt dat het niet alleen om geld gaat, want er bestaan ook incentives die uitgaan van persoonlijke ontwikkeling, invloed en waardering. Juist deze aspecten werken soms beter dan financiële beloningen (Kaats en Opheij, 2009).

Hoofdpunten

Dit deel geeft de essentie van het hoofdstuk 5 weer.

Waarbij:

- In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen het verkennen en daadwerkelijk samenwerken, bestaand uit economische en sociologische kenmerken.

Bult-Spiering van mening is dat welslagen van PPS gerealiseerd kan worden indien:

- *Er optimale mogelijkheden zijn voor ruil en meerwaarde*
- *Er rekening wordt gehouden met sociologische voorwaarden*
- *PPS gezien wordt als een verhouding tussen personen en rekening wordt gehouden met relationele concepten*

Edwin Kaats en Opheij van mening zijn dat organisaties samenwerken indien:

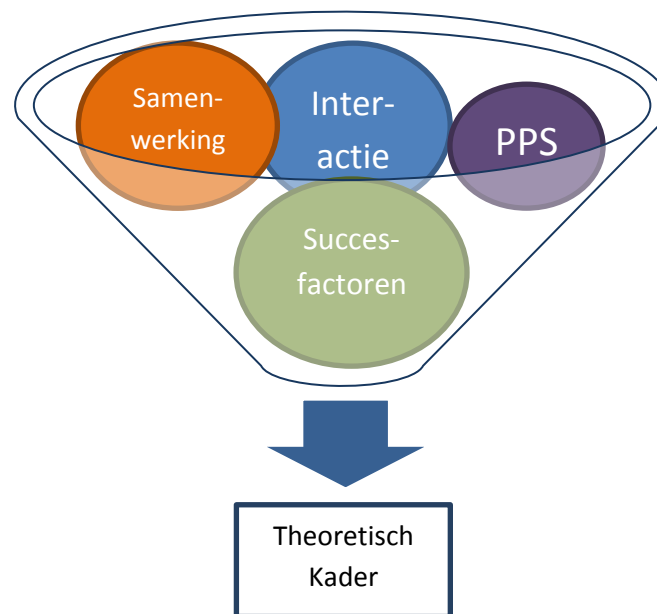
- *Gewerkt wordt aan gezamenlijke ambities*
- *Recht wordt gedaan aan belangen Er optimale mogelijkheden zijn voor ruil en meerwaarde*
- *Erkent wordt dat samenwerken mensenwerk is en aandacht wordt besteed aan deze specifieke kenmerken Er rekening wordt gehouden met sociologische voorwaarden*
- *Samenwerking professioneel georganiseerd wordt*
- *Er Vorm wordt gegeven aan een betekenis gevend proces*

Peter Kamminga stelt dat bij succesvolle samenwerking sprake is, indien gewerkt wordt aan:

- *Commitment*
- *Bekwaamheid*
- *Duidelijke interactie*
- *Effectieve controle en feedback*
- *Ook speciale aandacht komt voor partnering en allianties, waarbij projecten succesvol kunnen zijn indien gewerkt wordt aan vertrouwen, steun van bovenaf, begrip, open communicatie en incentives*

6 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk is aan de hand van literatuuronderzoek uit de voorgaande hoofdstukken het theoretisch kader samengesteld (zie figuur 20). Dit kader is vervolgens vormgegeven in een onderzoeksmodel om de belangrijkste elementen en hun veronderstelde samenhang te tonen. Daarnaast dient het model als uitgangspunt voor het empirisch deel van het onderzoek.



Figuur 20. Elementen die het Theoretisch kader vormen. (eigen figuur).

Allereerst beschrijft paragraaf 6.1 aan de hand van verzamelde theorie uit het literatuuronderzoek de kernbegrippen en hun betekenis¹⁴. Vervolgens bespreekt paragraaf 6.2 de bepalende factoren voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten uit het literatuuronderzoek. Dit is gedaan door de geconstateerde factoren uit hoofdstuk 5 met elkaar te vergelijken en aan de hand van de mate van overeenstemming tussen de aangehaalde wetenschappers en het belang van deze factoren, te komen tot een selectie van factoren. Deze zijn vervolgens in hoofd en –deelthema’s ondergebracht. Aan de hand van deze thema’s zijn hypotheses opgesteld die het uitgangspunt vormen voor het empirische deel van het onderzoek. Paragraaf 6.3 gaat vervolgens aan de hand van deze thema’s en hypotheses in op de constructie van het theoretisch kader om de belangrijkste elementen en hun veronderstelde samenhang te tonen. De thema’s, hypotheses en het kaderonderzoek vormen tezamen het uitgangspunt voor het empirische deel. Tot slot gaat paragraaf 6.4 in op de reflectie, omdat het in wetenschappelijk onderzoek van belang is om (zelf)kritisch te zijn.

¹⁴ Ondanks dat deze begrippen een herhaling vormen van het literatuuronderzoek, is gekozen deze hier tot benoemen, omdat het in het kader van dit onderzoek van belang is helder te hebben welke kernbegrippen gebruikt worden en wat de betekenissen hiervan zijn.

6.1 Kernbegrippen

Hoofdstuk 4 heeft duidelijk gemaakt dat PPS het volgende betekent:

- *Er sprake is van interactie tussen één of meerdere publieke en één of meerdere private actoren*
- *Gericht op het realiseren van een overeengekomen doelstelling van zowel maatschappelijke- als commerciële kenmerken*
- *In een organisatorisch verband.*
- *Onder voorbehoud van respectievelijk identiteit en verantwoordelijkheid van betrokken partijen*
- *Met inbreng van middelen, aanvaarding van risico's en (ver)deling van opbrengsten*

Ook is hoofdstuk 4 duidelijk geworden dat interactie het volgende omvat:

Interactie is een dynamische wisselwerking tussen minimaal twee personen en/of partijen waarin het proces staat voor het wederzijds beïnvloeden van elkaars gedrag en communicatie het middel is waarmee interactie plaatsvindt en zichtbaar wordt. Verschillende mensen en/of partijen moeten hierbij een gezamenlijke inhoudelijke betekenis aan de samenwerking

Daarnaast heeft hoofdstuk 4 duidelijk gemaakt dat samenwerking het volgende betekent:

Samenwerking is een doelgerichte relatie tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere organisatie, om wederzijds voordeel te behalen en te komen tot het sneller bereiken van strategische doelstellingen.

6.2 Bepalende factoren in dit onderzoek: thema's en hypothesen

Hoofdstuk 5 heeft duidelijk gemaakt welke factoren door de wetenschap zijn bestempeld als bepalend voor een succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten. In deze paragraaf zijn deze factoren met elkaar vergeleken, om te achterhalen bij welke factoren in de wetenschap overeenstemming is en een belangrijke rol spelen om zodoende een keuze te maken voor factoren die het uitgangspunten vormen voor het empirische deel van het onderzoek. De onderstaande tabel toont de factoren en de gearceerde delen tonen de factoren waarmee de aangehaalde wetenschappers het met elkaar eens zijn. Uit het verrichtte literatuuronderzoek is gebleken dat deze factoren door bepaalde wetenschappers zijn onder te verdelen naar categorieën. Bult-Spiering (2003) maakt hierbij in haar onderzoek onderscheid naar economische en sociologische categorieën. 'Economische' heeft hierbij betrekking op het *doel* en de *vorm* van samenwerking., terwijl sociologisch betrekking heeft op *functioneren* van samenwerking Hoewel Bult-Spiering (2003) van deze twee categorieën een omschrijving geeft zijn, naar mijn inzien, de bovenstaande factoren in figuur 21 niet met volledige zekerheid onder te verdelen in deze twee categorieën¹⁵. *Behoort teamvorming bijvoorbeeld tot het functioneren van samenwerking? Of gaat het dan om de vorm? En waar behoort communicatie onder?*

¹⁵Zie ook hoofdstuk 5: pagina 47.

Bult-Spiering (2003)	Kaats en Opheij (2012)	Peter Kamminga (2009)
<p>-Optimale mogelijkheden voor ruil en meerwaarde ontstaan wanneer de ruimtelijke problematiek in projecten integraal wordt benaderd en vroegtijdig een keuze voor PPS en voor samenwerkingspartners wordt gemaakt</p> <p>-Uitgaan dat publieke en private organisaties verschillen</p> <p>- PPS is een verhouding tussen personen, dat betekent commitment, vertrouwen, acceptatie, flexibiliteit en volharding</p> <p>-actoren zich bewust zijn van algemene onderlinge afhankelijkheid en bereid tot samenwerking, elkaars recht om actief te zijn op de voor de projecten specifieke vakgebieden, grotendeels positieve verwachtingen hebben van elkaars uitgangspunten, belangen, competentie en betrouwbaarheid</p> <p>- Nadruk moet leggen op continuïteit van de zogenaamde 'bemensing' en de continuïteit van de projectleiding</p>	<p>-Werken aan gedeelde ambitie</p> <p>-recht doen aan belangen; oprechte interesse in belangen, vertrouwen, transparantie, betrouwbaarheid, issues in samenwerking serieus nemen</p> <p>-samenwerken is mensenwerk; vertrouwen, verbindend leiderschap, constructieve groepsdynamiek</p> <p>-professioneel organiseren van de samenwerking. Effectiviteit van de organisatie, draagvlak, daadkracht, hygiëne in afspraken</p> <p>-vormgeven van een betekenis gevend proces; aandacht voor inhoudelijke betekenisgeving, aandacht interactie en communicatie, goede doordachte fasering en timing in het procesontwerp, balanceren tussen inhoud en proces; persoonlijke relatie, teamvorming, macht en interactie, een heldere rolverdeling met duidelijke procesregie</p>	<p>-sterk commitment</p> <p>-bekwaamheid</p> <p>- duidelijke interactie en communicatie</p> <p>- effectieve controle en feedback</p> <p>-partnering en allianties; vertrouwen, begrip, steun van bovenaf, open communicatie, incentives</p>

Figuur 21. Samenvattend factoren uit hoofdstuk 6 naar Bult-Spiering (2003), Kaats en Opheij (2012) en Peter Kamminga (2009). De gearceerde delen tonen overlap aan tussen de factoren.

Gelet op het gegeven dat dit niet met voldoende zekerheid is te stellen én het feit dat dit onderzoek zich richt op de factoren (en minder op welke categorie factoren) is voor de volgende factoren gekozen:

Thema 1: Proces

Onder dit thema behoren de volgende deelthema's:

- Interactie en communicatie
- Vertrouwen
- Teamvorming
- Macht

Hypothese 1: Het proces : bestaand uit interactie en communicatie, vertrouwen, teamvorming en macht zijn bepalende factoren voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten.

Thema 2: Belangen

Onder dit thema behoren de volgende deelthema's:

- Oprechte interesse
- Bewust onderlinge belangen en afhankelijkheid

Hypothese 2: De belangen : bestaand uit oprechte interesse, bewuste onderlinge belangen en afhankelijkheid zijn bepalende factoren voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten.

Thema 3: Organisatie

Onder dit thema behoren de volgende deelthema's:

- Contractvormen: allianties en concessies
- Incentives
- Draagvlak

Hypothese 3: De organisatie : bestaand uit contractvormen (alliantie en concessie), incentives en draagvlak zijn bepalende factoren voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten.

Thema 4: Relatie

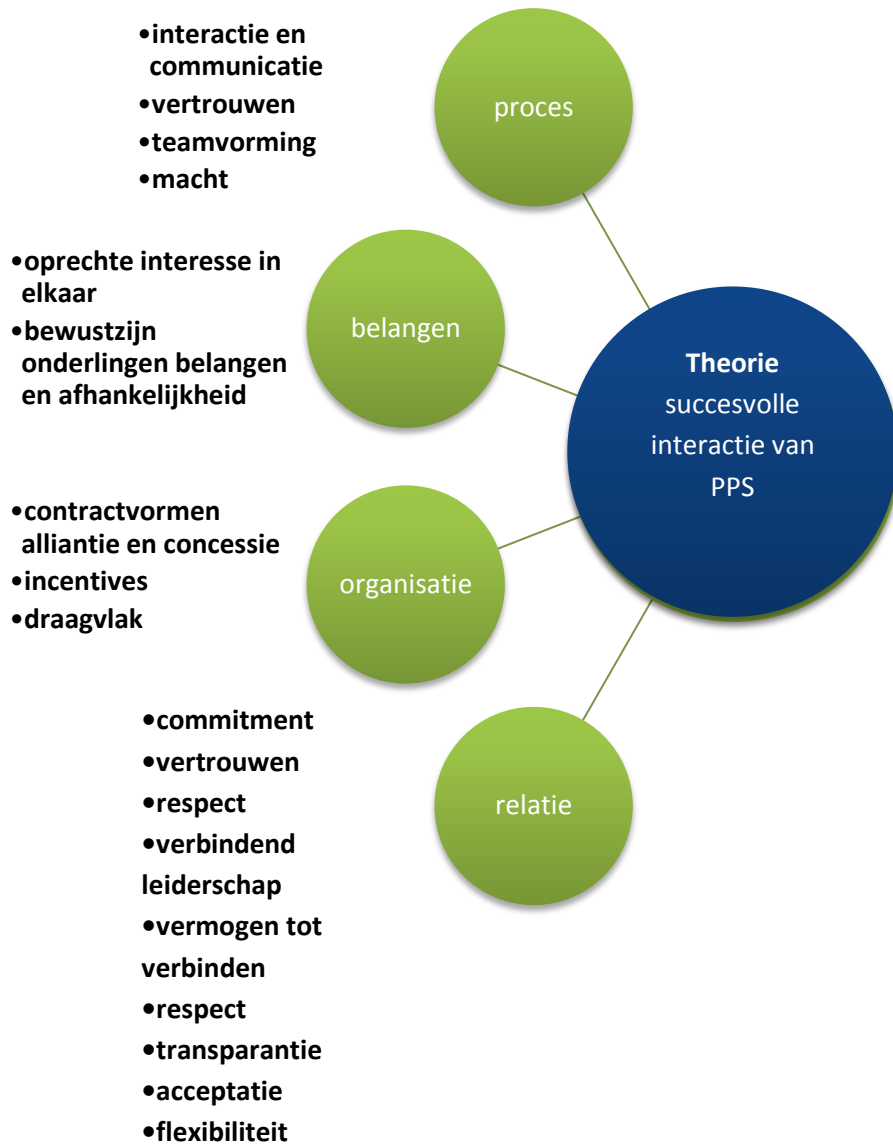
Onder dit thema behoren de volgende deelthema's:

- Commitment
- Vertrouwen
- Respect
- Verbindend leiderschap
- Vermogen tot verbinden
- Transparantie
- Acceptatie
- Flexibiliteit

Hypothese 4: De relatie: bestaand uit commitment, vertrouwen, respect, verbindend leiderschap, vermogen tot verbinden, transparantie, acceptatie en flexibiliteit zijn bepalende factoren voos succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten.

6.3 Theoretisch kader

De (deel)thema's en de opgestelde hypothesen uit de vorige paragraaf zijn afgeleid uit de theorie in het literatuuronderzoek. Op basis van deze hypothesen is gekomen tot de volgende geconstrueerde theoretisch kader:



Figuur 22. Onderzoek model onderverdeeld naar thema's en sub-thema's en geldt als uitgangspunt voor het empirisch onderzoek. (eigen figuur).

6.4 Reflectie

Gelet op de resultaten uit het literatuuronderzoek en de keuzes die zijn gemaakt voor factoren die bepalend zijn voor succesvolle interactie van PPS, moeten de volgende nuances en opmerkingen geplaatst worden:

Ondanks dat Kaats en Opheij uitvoerig onderzoek hebben gedaan naar succesfactoren van samenwerking tussen organisaties is het niet zonder meer mogelijk deze factoren zomaar te koppelen aan de samenwerking in PPS-projecten. Elke samenwerking heeft te maken met verschillende omgevingen en culturen en elke samenwerking is uniek. Er moet dan ook rekening mee worden gehouden dat deze factoren niet per se in PPS-projecten naar voren komen. Wel is gekozen een deel van de factoren van Kaats en Opheij op te nemen, omdat in het empirisch deel van dit onderzoek achterhaal kan worden of deze factoren wel of niet een rol zouden spelen.

Daarnaast is het opvallend dat de onderzoeken naar PPS in infrastructuurprojecten van Bult-Spiering en Kamminga een aantal overlappende factoren hebben. De menselijke factoren spelen kennelijk een grote rol volgens de wetenschappelijke literatuur.

Hoofdpunten

Dit deel geeft de essentie van hoofdstuk 6 weer, waarmee het theoretisch kader is geformuleerd en antwoord is gegeven op deelvraag B¹⁶.

Duidelijk is geworden uit welke elementen het theoretisch kader bestaat, waarbij in het empirisch deel de volgende thema's worden gebruikt:

- Proces
- Belangen
- Organisatie
- Relatie

Hierbij worden aan de hand van de volgende hypothesen onderzocht in hoeverre in de praktijk deze thema's spelen en worden ervaren, te weten:

- Hypothese 1: Het proces : bestaat uit interactie en communicatie, vertrouwen, teamvorming en macht zijn bepalende factoren voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten.
- Hypothese 2: De belangen : bestaat uit oprechte interesse, bewuste onderlinge belangen en afhankelijkheid zijn bepalende factoren voor succesvolle interactie van infrastructuurprojecten.
- Hypothese 3: De organisatie : bestaat uit contractvormen (alliantie en concessie), incentives en draagvlak zijn bepalende factoren voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten.
- Hypothese 4: De relatie bestaat uit commitment, vertrouwen, respect, verbindend leiderschap, vermogen tot verbinden, transparantie, acceptatie en flexibiliteit zijn bepalende actoren voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten.

¹⁶ Deelvraag C: Welke factoren uit de wetenschappelijke literatuur bepalen de succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland? Pagina | 75

Empirie

7 Resultaten: interviews

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de gehouden interviews met personen actief in PPS-projecten centraal, zodat duidelijk wordt *welke* factoren in de werkelijkheid als bepalend worden ervaren voor een succesvolle interactie van PPS. Voordat de resultaten aan bod komen, gaat paragraaf 7.1 kort in op het doel van de interviews voor dit onderzoek en op de voorbereiding en verloop van de afgenomen interviews. Dit biedt de lezer inzicht in de manier waarop de data zijn verkregen en maakt het mogelijk om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen. Vervolgens behandelt paragraaf 7.2 de methode die gebruikt is om de interviews te analyseren, komen de resultaten aan bod en volgt een reflectie op de interviews. Daarnaast behandelt paragraaf 7.3 de meest opvallende uitspraken. Op basis van deze analyse en het constateren van opvallende elementen behandelt paragraaf 7.4 de *belangrijkste* factoren die succesvolle interactie van PPS bepalen.

7.1 Doel interviews

Hoewel het doel van de interviews in hoofdstuk 3 al uitvoerig is behandeld, is gekozen om in deze paragraaf toch kort stil te staan bij het belang van de interview. Voor de lezer moet duidelijk zijn *waarom* de interviews bijdragen aan het onderzoek alvorens de resultaten aan bod komen. Het idee was vooraf om open interviews af te nemen zodat ideeën, opvattingen en ervaringen van personen actief in PPS-projecten duidelijk zouden worden. Omdat de belevingen van personen mogelijk verschillen door de verschillende organisatie- en contractvormen is gekozen de interviews onder te verdelen naar alliantie- en concessie projecten. Ondanks dit onderscheid blijft de kernvraag: Hoe personen tegen PPS aankijken en welke factoren in hun beleving bepalend zijn voor succesvolle interactie van PPS in infrastructuurprojecten. Onderstaande figuur toont voorbeelden van de verschillende gedachten over PPS. De citaten zijn afkomstig uit de interviews.



Figuur 23. Voorbeeldcitaten uit interviews. (eigen figuur).

Verloop van het interview

Voor het realiseren van betrouwbare informatie over de aard, waarde en eigenschappen van personen actief in PPS-projecten is gekozen om aandacht te geven aan verschillende interviewtechnieken. Daarom is tijdens de inleiding van de interviews geprobeerd een ontspannen sfeer te creëren, is er verteld wat het doel van het onderzoek is, de wijze waarop dit wordt bereikt, hoe met de gegevens wordt omgegaan, dat de anonimiteit wordt gewaarborgd en hoe lang het interview in beslag neemt. Ook is tijdens interviews geprobeerd de respondent te stimuleren om zijn verhaal te vertellen door actief te luisteren, te letten op (non)verbale gedrag, alternatieven te vragen, door te vragen, stiltes te hanteren en aantekeningen te maken. Ook is er gekozen voor een vaste vraagformulering waarin de interviewer de mogelijkheid krijgt voor alternatieven. Dat betekent dat vragen zijn gesteld zoals: *“Wat vindt u van het thema vertrouwen?”*, *“Kunt u iets vertellen over succesfactoren van samenwerking?”*. Daarnaast is getracht geen waarde oordeel te geven over de antwoorden van de geïnterviewde en geen sturende of suggestieve vragen te stellen. Aan het einde van de interviews is gevraagd of de geïnterviewde nog iets toe te voegen heeft, is bedankt voor de medewerking en is naderhand een verslag gestuurd waarbij toestemming gevraagd is om de citaten in het onderzoek te gebruiken.

7.2 Methoden en resultaten¹⁷

In dit onderzoek is gekozen voor het analyseren van thema niveau, zodat duidelijk wordt welke thema's in interviews naar voren komen. Dit sluit goed aan bij het bepalen van de belangrijkste factoren en maakt het mogelijk deze factoren in het volgende hoofdstuk te vergelijken met factoren uit de literatuur. Om deze thema's te analyseren is gebruik gemaakt van codering techniek. Het open, selectief en axiaal coderen van de interviews heeft geresulteerd in een vijftal thema's. Deze thema's worden in samenvattende vorm nader besproken, waarbij citaten uit interviews zijn gebruikt om de resultaten te verduidelijken. Om de anonimiteit te bewaken zijn de citaten gebruikt in de vorm van 'interview A'. Daarnaast verwijzen de citaten naar de bijlage voor het uitgewerkte interview vanwaar het afgeleid is.

Resultaten interviews

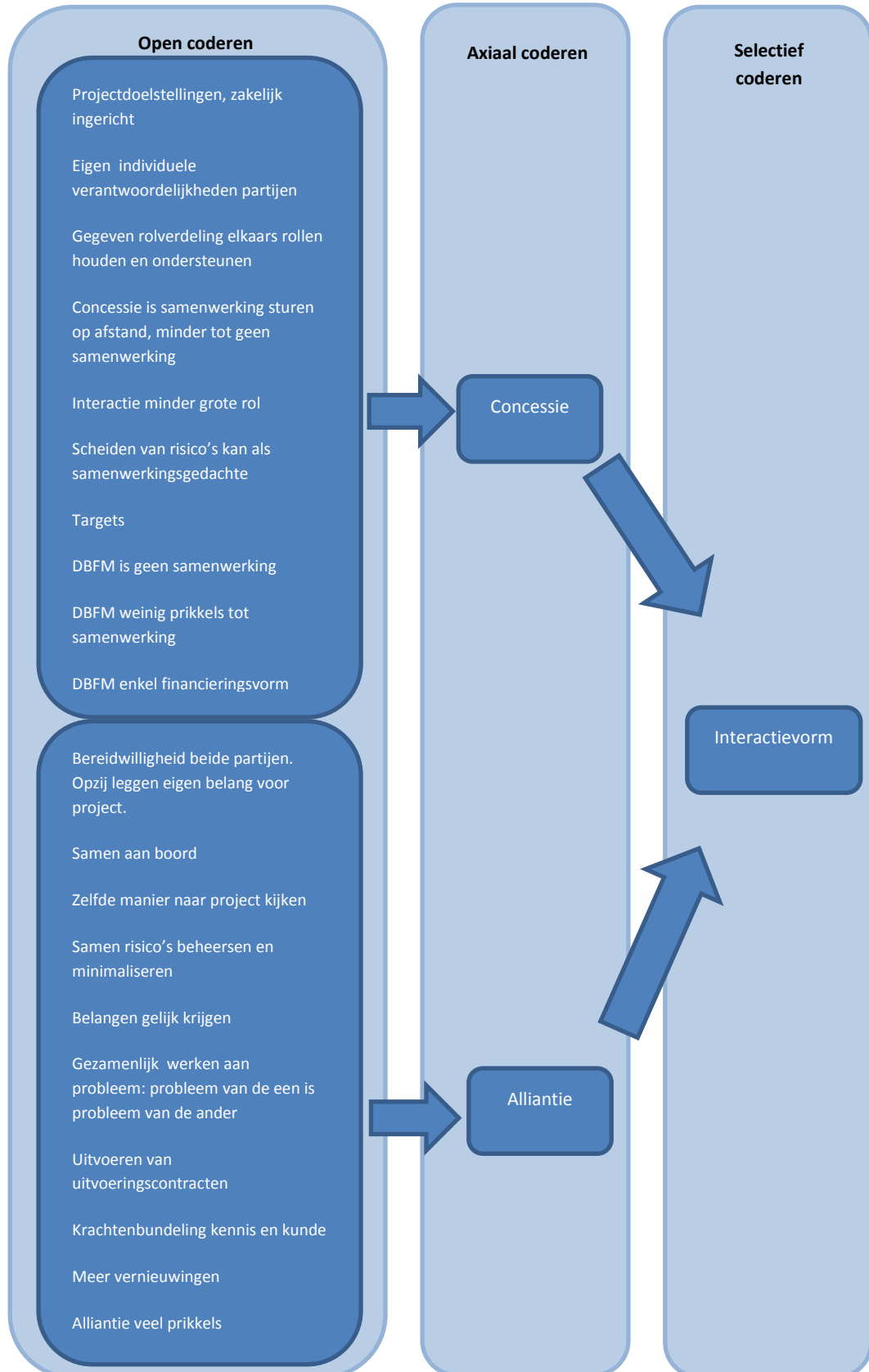
Het kwalitatief analyseren van de interviews heeft geresulteerd in de volgende vijf thema's:

- Interactievorm
- Belangen
- Vertrouwen
- Relatie
- Organisatie

¹⁷ Hoewel in hoofdstuk 3 de methode uitvoerig is behandeld is gekozen dit kort weer te herhalen, zodat het voor de lezer goed duidelijk is hoe de resultaten van de interviews zijn geanalyseerd.

Thema 1. Interactievorm

Het kwalitatief analyseren van de interviews heeft voor het thema interactie verschillende resultaten opgeleverd. De onderstaande figuur geeft deze resultaten aan de hand van codering in de code boom weer. Hieronder een korte toelichting op deze analyse:



De geïnterviewde reageerde wisselend op de vraag of PPS wel samenwerking is. De interviews wijzen uit dat er verschillend wordt gedacht over de samenwerking. Opvallend is dat deze verschillende gedachtes onder te verdelen zijn in samenwerking tussen concessie en alliantie vormen. Volgens de geïnterviewde is in alliantievorm meer sprake van PPS in vergelijking met een concessievorm. Dit wordt op verschillende manieren uitgelegd. De volgende twee citaten geven hier een indicatie van.

“Samenwerking is bij een alliantie intensiever. Je deelt mee met elkaar. Bij een concessie is dat anders. Maar dat heeft ook te maken met het feit dat banken een grote rol spelen bij concessies.”

(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012, pagina 180)

“Denk dat bij concessie de opdrachtgever bij wijze van spreken op de Bahama’s zit en terug komt als de opdracht of het project klaar is. Denk dat je bij alliantie meer samen aan boord zit en dat je gezamenlijke krachten benut. Concessie focust zich meer op risicobeheersing, dat de verbinding bestaat uit risico’s beheersen. Alliantie kenmerkt zich door samen risico’s te beheersen en te minimaliseren.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 184)

In tegenstelling tot samenwerking in alliantie vorm, zijn de geïnterviewde niet consistent op de vraag of er in concessie vorm wel sprake is van samenwerking. Opvallend is dat hier twee uitersten in te constateren zijn. Enerzijds vinden geïnterviewde dat van deze samenwerking wel sprake is en anderzijds heerst de opvatting dat hier geen sprake van is. Daarnaast positioneert een deel van de geïnterviewde samenwerking in het midden door te stellen dat er in concessies minder sprake is van samenwerking in vergelijking tot het samenwerken in alliantieprojecten. De volgende citaten geven een indicatie van dit grote verschil:

“Beginnend met hoe tegenwoordig tegen PPS wordt aangekeken. PPS is namelijk verworpen tot DBFM. Ik vind dat zelf een enge en nauwe interpretatie van PPS, omdat daar maar voor een klein stukje de ‘S’ van samenwerking inzit. Het gaat in DBFM vooral om het scherp delen van risico’s, waarbij de ‘S’ vooral gaat om hoe je het project gaat financieren. Als je dan kijkt naar de plan fase aan de voorkant, zie je dat weinig wordt gedaan aan de samenwerking.”

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 165)

“Mijn grote vraag is dan, waar staat de afkorting PPS voor? Volgens mij Publiek-Private Samenwerking. Publiek is dan Rijkswaterstaat, Privaat staat dan waarschijnlijk voor een aannemer. En blijkbaar moeten die twee met elkaar samenwerken. Wat is er dan anders dan D&C contracten? Ik bedoel hiermee aan te geven wat er anders is in DBFM m.b.t. de samenwerking in vergelijking met D&C. Volgens mij is DBFM een manier van aanbesteding waar je zoveel mogelijk legt bij marktpartijen. Dus als het gaat om samenwerking, vraag ik me af in hoeverre sprake is van samenwerking in een PPS anders is dan bij D&C contracten. Ik weet het niet.”

(Bijlage 3, interview D op 17-08-2012, pagina 173)

“Naar mijn idee zie je dat Rijkswaterstaat veel meer wil sturen op afstand. Dit betekent volgens mij ook minder samenwerking. Dit zie je in de praktijk dan ook sterk terug in de mate van samenwerking in DBFM projecten, omdat je hier veel dingen bij de markt neerlegt. Persoonlijk zou ik graag willen zien, dat er vanuit de opdrachtnemer meer ontwikkeld kan worden, in plaats van enkel overgaan tot uitvoering.”

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 165)

Om een gedegen inzicht te krijgen is gedurende de interviews doorgevraagd over dit verschil in samenwerking. Het doorvragen heeft geleid tot antwoorden die aangeven *wat* nou maakt dat personen in PPS-projecten aan het samenwerken zijn. De geïnterviewde hebben hier verschillende opvattingen over. Meest opvallend is dat PPS enerzijds gezien wordt als de gezamenlijke manier waarop partijen naar een project kijken. Dit wordt vaak aangehaald met het *‘best for project’* principe. Anderzijds heerst de opvatting dat samenwerking bestaat uit het ondersteunen van elkaar gegeven de rolverdeling. De volgende citaten illustreren dit beeld:

“Ik vind dat je bij een strikte rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer nog steeds bezig bent met samenwerking. Samenwerking is juist gegeven die rolverdeling elkaar in die rollen houden en ondersteunen. Dat is samenwerking. De contractvorm doet er minder toe. Als je dit vergelijkt met het voetbal betekent het niet dat iedereen in de spits staat. Samenwerking is als je afgesproken hebt dat iedereen zijn rol in het veld uitvoert en vanuit die rolverdeling elkaar ondersteunt.”

(Bijlage 3, interview D op 17-08-2012, pagina 171)

“Kern van alliantie is dat je samen zit, mensen die in het team die hetzelfde doormaken in zelfde situatie zit, en op moment dat je in crisis zit de ander vanuit hetzelfde vertrekpunt. Het is dat niet dat mensen informatie achterstand hebben. Je hebt het dan echt over dat mensen op dezelfde manier naar het project kijken. Gaat dus echt hoe mensen naar samenwerking kijken, een benadering. Het gaat erom zelfde manier naar het project kijken.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 185)

Het bovenstaande heeft echter niet duidelijk gemaakt of het gemis of de aanwezigheid van samenwerking bepalend is voor het succes van samenwerking. Ook daarom is gedurende de interviews doorgevraagd of dit verschil in samenwerking bepalend is voor het succes van een PPS. Hier reageerde geïnterviewde wisselend op. Meest opvallende hiervan is dat factoren die het succes van samenwerking bepalen te maken hebben met de *wijze* waarop met risico's wordt omgegaan. Enerzijds is de opvatting dat het scheiden van risico's wel succesvolle samenwerking kan opleveren. Terwijl anderzijds de opvatting is dat het juist gaat om gezamenlijk de risico's te beheersen en te minimaliseren. De onderstaande citaten schetsen dit beeld:

“Ik ben van mening dat het scheiden van risico's prima kan passen binnen een samenwerkingsgedachte. Als een organisatie goed is in het beheersen of sturen van risico's, waarom zou je dat dan willen delen?”

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 164)

“Wat ik als uiting zie van samenwerking: ‘samen uit, samen thuis’. Het probleem van de een is het probleem van de ander. Als je risico’s gaat delen, dan krijg je naar mijn overtuiging ook ander gedrag. Pas als je weet voor wie het probleem echt is, gaat er pas wat gebeuren om het probleem op te lossen. Dus als je het hebt over samenwerking, ga je eerst het probleem oplossen. In die zin vind ik alliantie samenwerking: Samen uit, samen thuis. Dat vind ik bij uitstek de manier die invulling geeft aan het idee van PPS.”

(Bijlage 3, interview C op 08-08-2012, pagina 173)

Ondanks de verschillende opvattingen over het succes, is een groot deel van de geïnterviewde van mening dat het combineren van concessieprojecten met de samenwerkingsgedachte een belangrijke factor voor succesvolle PPS kan zijn. De onderstaande citaten schetsen dit beeld:

“Ik zou in PPS meer willen gaan naar allianties. Je moet naar samenwerking en belangen willen gaan. Anders krijg je sub optimalisatie. PPS vraagt meer dan enkel zekerheden. Ik pleit er daarom voor alliantie en de samenwerking centraal te zetten.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 179)

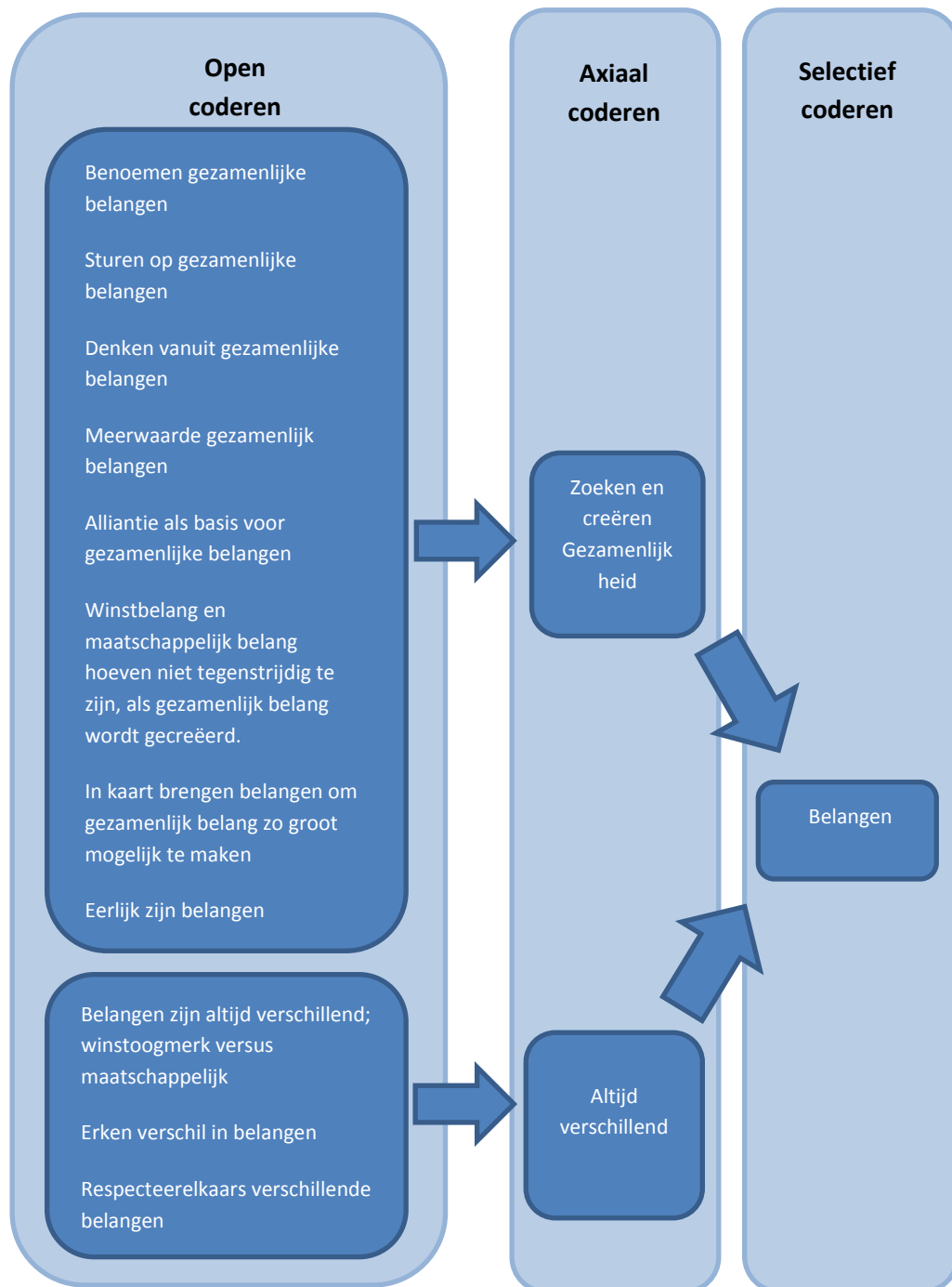
“Of je DBFM in een alliantie achtige samenwerking zou kunnen doen, Waarom niet? Ik denk dat de gezamenlijke gedachte in concessie best interessant zou zijn “

(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012, pagina 182)

Concluderend kan uit het bovenstaande over het thema interactievorm gesteld worden dat geïnterviewden verschillende opvattingen hebben over *wat* succesvolle samenwerking maakt en wat de succesvolle factoren zijn. Enerzijds is het opvallend dat samenwerking door scheiden van risico’s wel kan en anderzijds samenwerking juist gaat om het delen van risico’s. Tot slot is geconstateerd dat groot deel van de geïnterviewden stelt dat het combineren van concessie projecten met alliantiegedachte een belangrijke factor kan zijn voor succesvolle PPS.

Thema 2. Belangen

Ook het thema belangen is gedurende de interviews nadrukkelijk aan bod gekomen. Het kwalitatief analyseren van dit thema heeft geresulteerd in verschillende resultaten die in de code boom in figuur 24 zijn opgenomen. Op de volgende pagina volgt een korte toelichting op deze resultaten:



Figuur 24. Code boom thema samenwerking. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (*eigen figuur*).

Geïnterviewden spreken met enige regelmaat over belangen. Het kwalitatief analyseren van dit thema maakt duidelijk dat geïnterviewden op (voornamelijk) twee manieren naar belangen kijken. Enerzijds gaat het om het zoeken en creëren van gezamenlijkheid. Anderzijds geven de geïnterviewden aan dat belangen altijd verschillend zijn.

Een deel van de geïnterviewde ziet het creëren van gezamenlijkheid als belangrijk succesfactor. Om dit te bereiken zijn verschillende manieren mogelijk. De geïnterviewden leggen dit op verschillende manieren en voorbeelden uit. De onderstaande citaten tonen dit aan:

“Waarbij het volgens mij belangrijk is om erachter te komen hoe ik een bijdrage kan leveren aan een ander zijn belang en hoe de ander kan bijdragen aan het maximaliseren van mijn belang. Door het hierover te hebben, kom je erachter dat er altijd een gemeenschappelijk deel is en kan hierdoor bepaald worden, door het voeren van deze gesprekken, over het sturen op gezamenlijke belangen. Hierbij staat centraal hoe ik recht kan doen aan een ander belang, en de ander recht kan doen aan mijn belang. Als je je niet op dit soort zaken focust, ben ik van mening dat PPS constructies gedoemd zijn te mislukken.”

(Bijlage 3, interview B op 25-07-2012, pagina 160)

“De essentie zit in meerwaarde door gezamenlijk belang. Het gezamenlijke belang zit hem in de gezamenlijke set risico’s. Zo’n opmerking innovatie, vind ik geen doel van PPS. Zitten meer in het duiden van gezamenlijke belangen en in het delen van een set van risico’s.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 184)

Daarnaast is een deel van de respondenten van mening dat belangen in PPS altijd verschillend zijn, zoals:

“Er zijn een aantal gezamenlijke belangen die in dezelfde lijn zitten, maar wel verschillen in zwaarte. Opleveringen in tijd bijvoorbeeld. Een voorbeeld van een gemeenschappelijk belang is dat er sprake kan zijn van relatie met stakeholders. Gaat erom geen ruzie te krijgen met omgeving. Daarnaast moet je vooral respect hebben voor elkaar belangen die verschillend zijn. Als de ander gaat voor rendement halen, respecteer dat. Als rendement betekent minder veiligheid, maak dat dan bespreekbaar.”

(Bijlage 3, interview D op 14-08-2012, pagina 170)

“Ik ben van mening dat er altijd een verschil is in belangen. De besproken definitie van PPS is eigenlijk een onhaalbare kaart. Het belang van een private partij is altijd een winstoogmerk. Dat kan een korte en een lange termijn zijn. Het blijft echter altijd bij het streven naar winst maximalisatie. En dat winstoogmerk is nooit het belang van een publieke partij. Belangen zijn dus altijd verschillend. Met samenwerking probeer je de belangen gelijk te richten.”

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012, pagina 177)

Gedurende de interviews zijn over het thema belangen verschillende argumenten aangehaald en op verschillende manieren uitgelegd. Om een goed inzicht te krijgen in de praktijk is gedurende interviews ook doorgevraagd of belangen daadwerkelijk gerespecteerd worden en of het benoemen van elkaars belangen in de praktijk wel voldoende gedaan wordt. Het opvallende hierbij is dat men in projecten steeds meer aandacht besteed aan deze aspecten. Ter illustratie het volgende citaat:

“Ik vind dat we in dit project, er in het begin hebben geïnvesteerd om vanuit dialoofase te sturen vanuit belangen. Dit werd gedaan door aan te geven wat de oplossingen zijn waarin opdrachtnemer het gevoel krijgt om te denken vanuit belangen. Dat betekent dat we als opdrachtgever niet zo snel standpunten en oplossingen moeten innemen. Wij hebben ook interventies gepleegd door vragen te stellen: Wat zijn de achterliggende belangen? Nu durven we elkaar steeds meer aan te spreken, en zaken bespreekbaar te maken.”

(Bijlage 3, interview D op 14-08-2012, pagina 170)

In het bovenstaande is geconstateerd dat een deel van de geïnterviewde van mening is dat belangen altijd verschillend zijn, terwijl er ook geïnterviewde overtuigd zijn dat belangen niet per se tegenstrijdig van elkaar hoeven te zijn. Het onderstaande verduidelijkt dit:

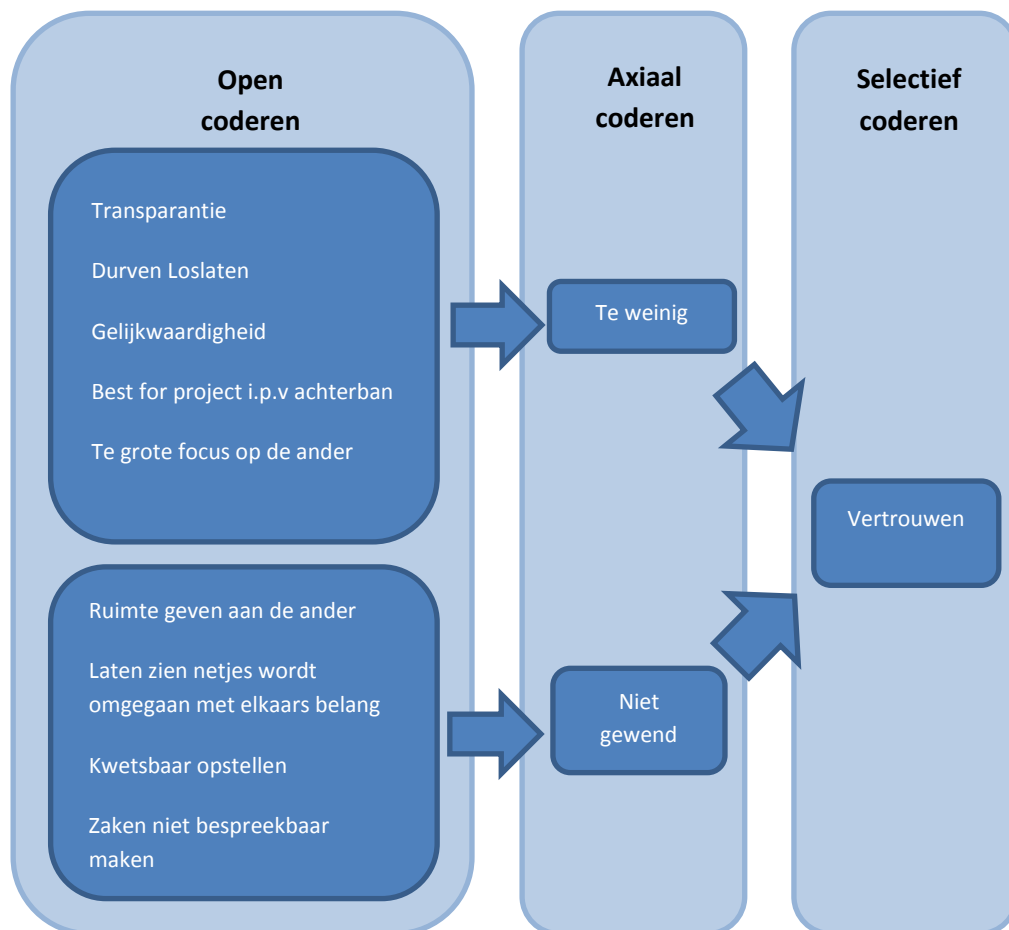
“Waarom gaan we er altijd vanuit dat maximaal winstbelang tegenstrijdig is aan een maatschappelijk belang? Zo zijn wij namelijk wel gewend te denken. Maar stel nou dat ik aangeef dat een opdrachtnemer helemaal niet streeft naar maximale winst. Wat is hierbij dan bijvoorbeeld de maximale winst? Is maximale winst een bepaald winstpercentage om continuïteit van je bedrijf zeker te stellen? Je zou het hierover met elkaar kunnen hebben, waardoor ik er dan als publieke partij voor kan zorgen dat we er zoveel mogelijk aan doen om dat belang te behartigen. Ik ben van mening dat het over dit soort zaken kan en moet hebben om zodoende te komen tot het bereiken van die gezamenlijke belangen.”

(Bijlage 3, interview B op 25-07-2012, pagina 160)

Geconcludeerd kan worden dat er over het thema belangen verschillende opvattingen zijn. Enerzijds gaat het om zoektocht naar gezamenlijkheid waar het belang van een publieke partij niet tegenstrijdig hoeft te zijn aan dat van een private partij. Anderzijds is de opvatting dat belangen altijd verschillend zijn. Ondanks deze constatering, is het opvallend dat er wel gemeenschappelijke oplossingen zijn. Om hiermee om te gaan worden voorbeelden aangehaald zoals het bespreekbaar maken en respecteren van elkaars belangen. Tot slot is het opvallend dat uit de interviews naar voren komt dat dit soort aspecten meer en meer in de praktijk worden toegepast.

Thema 3. Vertrouwen

Dit thema is gedurende de interviews meerdere malen in verschillende momenten aan bod gekomen. Opvallend is dat respondenten allen een eigen opvatting hebben over dit verschijnsel, wat de complexiteit van deze factor impliceert. Het kwalitatief analyseren van dit thema heeft verschillende resultaten opgeleverd. Opvallend is dat zich twee categorieën voordoen; ‘te weinig’ en ‘niet gewend’. Enerzijds zien geïnterviewde dat vertrouwen te weinig plaatsvindt en anderzijds is men in PPS-projecten niet gewend is om hiermee om te gaan. Hieronder een toelichting op deze bevindingen.



Figuur 25. Code boom thema vertrouwen. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (eigen figuur).

Dat vertrouwen een lastig fenomeen is en wordt toegepast illustreren de volgende citaten:

"Het gaat nog steeds te veel over prijs, die zo bepalend is. Waarom kunnen we hier niet open over zijn en het naast elkaar leggen, zodat duidelijk wordt waaruit blijkt dat je het project voor het bedrag van 65 miljoen kan realiseren. Laat elkaar hierbij zien waarom je het slimmer kan. En juist op dit onderdeel hebben we vertrouwen nodig. Dat is essentieel. Dat vertrouwen hebben we te weinig."

(Bijlage 3, interview B op 25-07-2012, pagina 141)

"Vertrouwen is transparantie. Iets durven te vertellen als het niet goed gaat, ook als je zorgen hebt. Vertrouwen is geen misbruik maken van de ander zijn probleem[...]Daarbij is het wel van belang respect voor elkaar te houden. Het is dus goed om in te zetten op de zachte kant. Juist dat aspect zou naar mijn inzien meer moeten gebeuren."

(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012, pagina 162)

Ook stellen de respondenten dat personen in PPS-projecten niet gewend zijn om met vertrouwen om te gaan. Onderstaande citaten verduidelijken dit:

“Dit is een van de weinige mensen op zo’n positie die je aan de voorkant vertrouwen geeft, vanuit de gedacht: ik geef je vertrouwen, maar beschaam dat vertrouwen niet. Hij vertelt wat hij wil bereiken, en hij laat dat vervolgens los, transparant. De reden dat dit nog zo weinig gebeurd is omdat we dit niet gewend zijn. We willen wel open en transparant zijn, maar zijn het niet gewend. Ik denk dus dat het belang van vertrouwen heel goed is, maar in de praktijk in veel gevallen moeilijk is om mee om te gaan.”

(Bijlage 3, interview C op 08-08-2012, pagina 165)

“Vertrouwen is een lastige. Het is ook een bedrijfscultuur. Als je kijkt naar Prorail, die is traditioneel ingesteld en helemaal ingesteld op een rol van opdrachtgever-opdrachtnemer zoals in een concessie. Daarom kost het voor de Prorail medewerkers heel veel energie om in een alliantievorm te werken.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 185)

Naast de constatering dat vertrouwen te weinig voorkomt en dat men niet gewend is om hiermee om te gaan stellen geïnterviewden dat hier verschillende verklaringen voor zijn. Dit varieert van het vermogen hebben om achterban los te laten, vaak aangehaald met het ‘best for project’ principe, het geven van ruimte aan de ander en het kwetsbaar durven op te stellen. Daarnaast is met enige regelmaat vertrouwen gekoppeld aan gelijkwaardigheid. Onderstaande citaten verduidelijken dit:

“Ook ben ik van mening dat als je het hebt over samenwerking in PPS relatie, je het hebt over gelijkwaardigheid, het behalen van gelijke doelen en dat bijt wel eens met de ongelijkwaardigheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hiermee probeer ik te zeggen dat je in een soort spanning terecht komt, door de OG-ON verhouding, waarbij je moet samenwerken om meerwaarde te bereiken op financieel en op andere vlakken. Om deze meerwaarde te kunnen bereiken moet je een deel van die ongeloofwaardigheid omzetten in iets anders. In Gelijkwaardigheid, vertrouwen.”

(Bijlage 3, interview B op 25-07-2012, pagina 159)

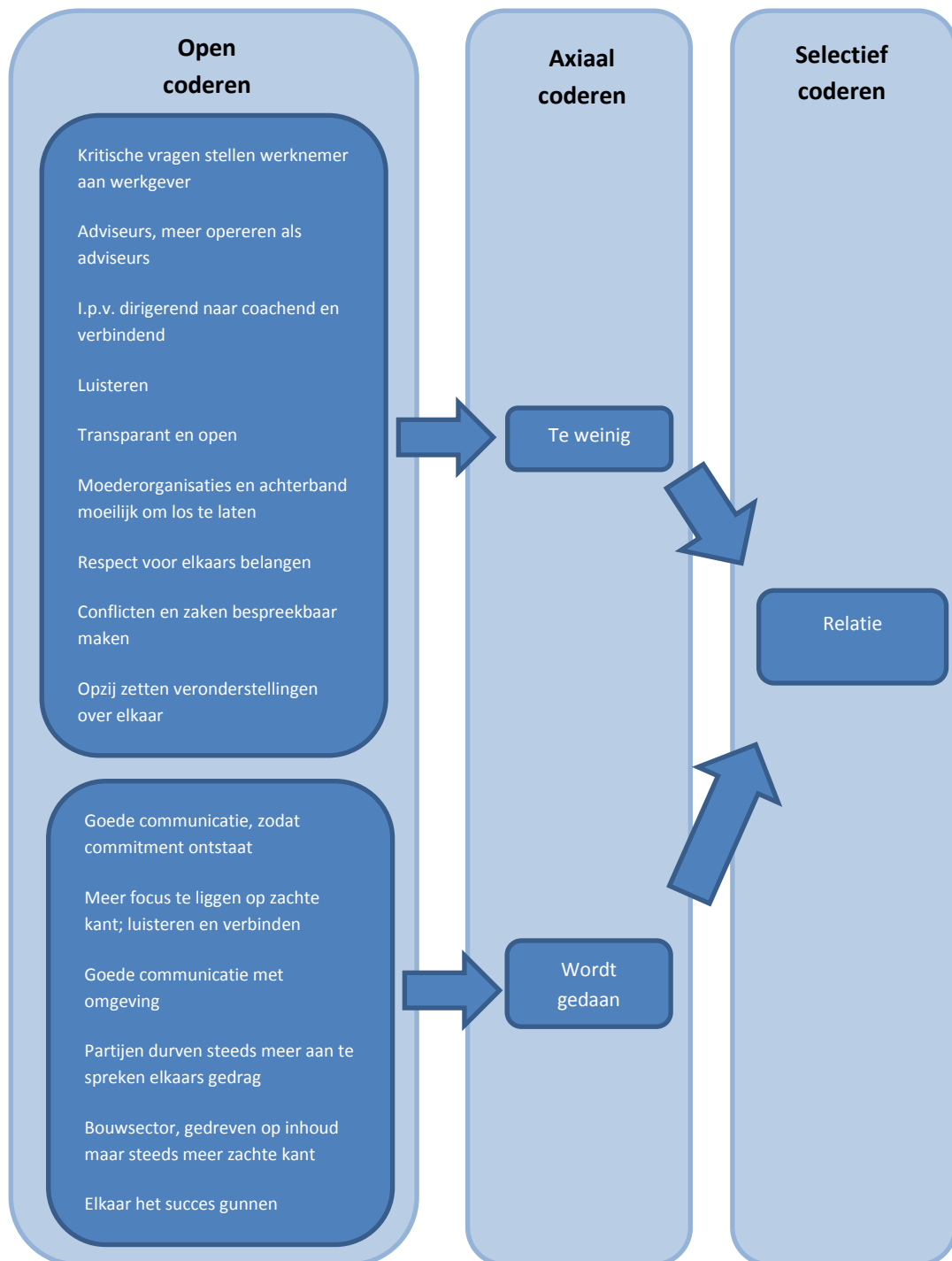
“Korte zin die ik vaak gebruik om het begrip alliantie uit te leggen is: ‘samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen’. Dat zijn volgens mij de kernbegrippen van alliantie en als je gaat kijken naar theorie van alliantie dan moet je een aantal gemeenschappelijke waarde hebben. Een concreet voorbeeld hiervan is het ‘Best for project’ principe. Hier wil ik bij aangeven dat het moeilijk is om het beste voor het project te doen, en je achterban als het ware los te laten. Het is daarom nodig om vertrouwen te krijgen en te zorgen dat je het best gaat doen voor het project en dat op het einde ook beter is voor alle betrokken partijen die eraan deelnemen.”

(Bijlage 3, interview A op 10-07-2012, pagina 155)

Concluderend kan uit het bovenstaande over het thema vertrouwen gesteld worden dat het een complex thema is; geïnterviewden hebben verschillende opvattingen en verklaringen voor het fenomeen. Enerzijds is geconstateerd dat vertrouwen te weinig wordt toegepast en anderzijds dat het een lastig fenomeen is om mee om te gaan. Tot slot wordt vertrouwen regelmatig gekoppeld aan het verschijnsel gelijkwaardigheid.

Thema 4. Relatie

In de interviews is herhaaldelijk de vraag gesteld wat succesvolle factoren van samenwerking zijn. Antwoorden van respondenten variëren in verschillende onderwerpen. Deze onderwerpen blijken op bepaalde vlakken overlap met elkaar te hebben. Mede door deze overlap is tot het thema *relatie* gekomen. Onder relatie worden elementen die bepalen *hoe* mensen met elkaar omgaan geschaard, zoals luisteren, transparant zijn en respecteren. Vaak worden deze elementen omschreven als 'zachte factoren'. In figuur 26 zijn resultaten hiervan opgenomen.



Figuur 26. Code boom thema relatie. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (*eigen figuur*).

Het coderen heeft in figuur 26 duidelijk gemaakt dat zich twee sub thema's voordoen; *te weinig* en *wordt gebruikt*. Geïnterviewde zijn van mening dat er verschillende elementen die onderdeel uitmaken van relatie in de praktijk te weinig ter uitvoering worden gebracht. Variërend van het transparant en open zijn tot aan het respecteren van elkaar. Onderstaande citaten verduidelijken dit beeld.

“Het is van belang te kijken naar gedrag, houding en is het erg belangrijk dat je in het geval van aanvaring met de klant erover kunt praten. Het is menselijk om problemen en aanvaringen te hebben, maar zorg dat je er wel over praat. Daarbij is het wel van belang respect voor elkaar te houden. Het is dus goed om in te zetten op de zachte kant. Juist dat aspect zou naar mijn inzien veel meer moeten gebeuren.”

(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012 ,pagina 182)

“Hiermee doel ik er eigenlijk op dat mensen, het management, dieper in de organisatie het lastig vindt om zaken los te laten. Ook bij onze organisatie merk ik dit. Het gezamenlijk dingen hier doen gaat goed, maar een niveau hoger gaat hier ook de traditionele reflex gelden. Men houdt bepaalde zaken voor zichzelf en kiest men om het niet samen te doen. Ik probeer hiermee aan te geven dat er bepaalde verantwoordelijkheden losgelaten moeten worden [...] Je ziet dat Prorailers in ons team last hebben van hun achterban. Daar zich oncomfortabel bij voelen en dat is wel bijzonder. Prorailers zitten met mandaat en dat mandaat wordt in de tweede lijn ter discussie gesteld. En dan moet naar mijn mening niet kunnen.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 185)

“Je moet elkaar het succes gunnen en durven gunnen. Dat zijn hele kleine dingen af en toe. Als we bijvoorbeeld ergens een presentatie geven, dan hebben we afgesproken dat we de sheets delen en het verhaal delen en de presentatie in duo setting doen. We proberen hiermee een situatie te creëren zodat er ruimte wordt gemaakt voor de opdrachtnemer om zijn verhaal te maken zodat we kunnen zien waarop ze hun succes bewegen. Dus niet enkel om budgettaire redenen, maar ook bijvoorbeeld om te kunnen zien hoe professioneel ze zijn.”

(Bijlage 3, interview D op 14-08-2012, pagina 170)

Hoewel het bovenstaande illustreert dat bepaalde elementen te weinig in de praktijk worden toegepast, zijn er ook elementen die volgende geïnterviewde wel worden gedaan. Voorbeelden die aangehaald worden zijn commitment, elkaar het succes gunnen en het aanspreken op elkaars gedrag. Onderstaande citaten verduidelijken dit:

“Daarnaast speelt de cultuur in de bouw een grote rol. Vroeger bestond de sector namelijk echt uit een ‘mannetjes cultuur’. Nu merk ik wel dat de bouwsector aan het veranderen is. Deze veranderingen komen dan ook terug in projectmanagement. In plaats van dirigerend, moet projectmanagement meer gaan naar coachend en verbindend. Ook gaat het nu meer om zachte aspecten zoals luisteren en verbinden.”

(Bijlage 3, interview C op 08-08-2012, pagina 167)

“Daarnaast constateer ik dat er in de praktijk vanuit verschillende organisaties initiatieven zijn voor veranderingen in de bouw, waarbij de focus meer komt te liggen op zachte elementen, zoals samenwerking. Zo ook bij Rijkswaterstaat waarbij veel aandacht is voor de zachte kant van project management [...]Er wordt dus eigenlijk best veel gedaan. Je kunt daarom wel spreken van een omslagpunt. Twintig jaar geleden hoefde je niet aan te komen met thema’s als vertrouwen in de bouw en samenwerking. Ondanks de omslag ben ik wel van mening dat het allemaal wat sneller mag gaan.”

(Bijlage 3, interview A op 10-07-2012, pagina 156)

Geconcludeerd kan worden dat enerzijds bepaalde aspecten van het thema relatie worden uitgevoerd en dat anderzijds er bepaalde aspecten meer gedaan moeten worden. Hoewel bepaalde aspecten meer aandacht verdienen valt op dat op bepaalde gebieden relatie aspecten in de praktijk worden toegepast. Desondanks zijn er nog elementen die de nodige aandacht vereisen. Ook is het opvallend dat geïnterviewde verschillende opvattingen hebben over vertrouwen, wat de complexiteit ervan impliceert.

Thema 5. Organisatie

In de interviews is herhaaldelijk gesproken over elementen die gaan over de wijze waarop PPS is georganiseerd. Geïnterviewden zien verschillende elementen hiervoor als factoren die het succes van PPS bepalen. Op basis van de constatering hiervan is tot het thema organisatie gekomen. Voorbeelden van elementen die hieronder geschaard worden zijn: teamvorming, contracten, incentives en het bepalen van de scope. Vaak worden deze elementen door geïnterviewden gezien als harde factoren. Na het kwalitatief analyseren van dit thema blijken er twee categorieën te zijn; ‘wordt gedaan’ en ‘zou moeten gebeuren’. Figuur 27 geeft de resultaten hiervan op de volgende pagina weer. Hieronder een korte toelichting aan de hand van citaten om deze constatering te verduidelijken.

“In een project met een team gaat het erom hoe je met zijn allen met elkaar een prestatie neerzet. In de organisatie merk ik dat nu ook. In projectmatig werken gaat het echt om mensen en juist door goed te kijken naar visie, balans en hoe je dit moet organiseren. Wij zijn in projecten nu steeds meer bezig hoe een team de juiste competenties heeft die het juiste gedrag vertoont voor het project. Daar zijn wij nu veel meer mee bezig”

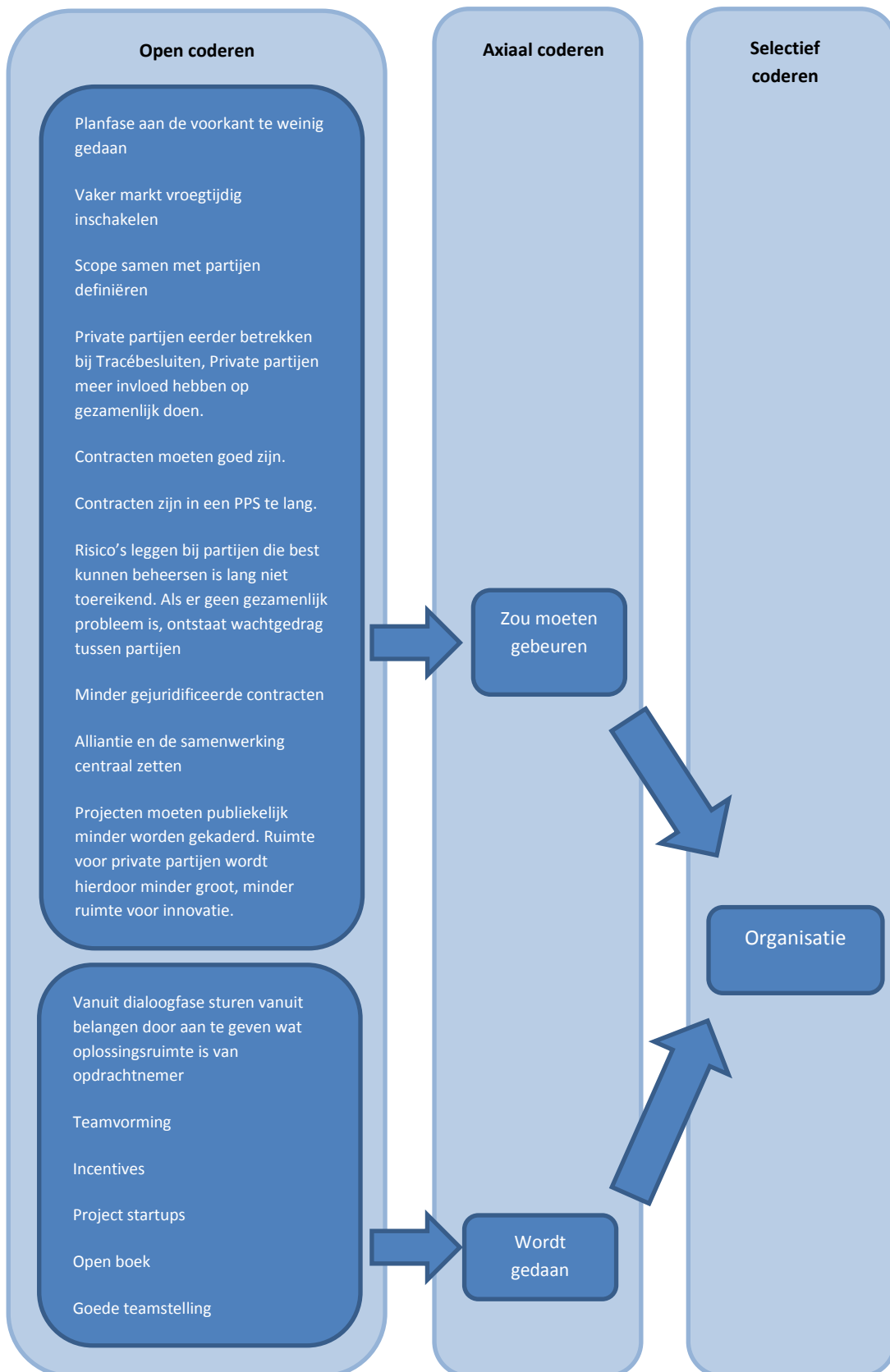
(Bijlage 3, interview C op 08-08-2012, pagina 91)

“Met samenwerking probeer je belangen gelijk te richten. Dit wordt in de praktijk gedaan door contracten, incentives, teamvorming.”

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012, pagina 156)

De bovenstaande tonen aan dat er verschillende opvattingen zijn over de wijze waarop PPS twee citaten schetsen het beeld dat er verschillende elementen van de wijze waarop PPS wordt georganiseerd. Niet alleen geeft een deel van de geïnterviewden aan dat het gaat om elementen als teamvorming, contracten en incentives. Ook blijken geïnterviewde van mening te zijn dat ‘project startups’ en het ‘open book’ principe worden toegepast. Daarentegen zijn er ook geïnterviewde die van mening zijn dat op organisatie niveau nog verschillende

aspecten in de praktijk plaats zouden moeten gebeuren. Onderstaande citaten verduidelijken dit beeld.



Figuur 27. Code boom thema organisatie. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (*eigen figuur*).

“Mijn gedachte is dan: benut de markt nu zodat je het komende jaar op stap kan gaan in de samenwerking met andere marktpartijen om de maximale creativiteit te gaan gebruiken. Dit gebeurt helaas niet. Rijkswaterstaat kiest er namelijk voor een jaar te wachten, zodat zij hun business kunnen laten zien in plaats van dat de opdrachtgever te veel bezig is met zaken als hoe groot scope wordt. Laat partijen hierover meedenken en laat ze echt écht meedenken in de uitwerking van een oplossing, zodat duidelijk wordt wat dat betekent en kan betekenen. Ik probeer hiermee aan te geven hoe belangrijk het is om scope samen te bepalen met marktpartijen.”

(Bijlage 3, interview C op 08-08-2012, pagina 165)

“Ja grappig is dat marktpartijen roepen dat ze meer ruimte willen omdat Tracébesluiten dichtgetimmerd zijn. Die discussies zijn er dat marktpartijen vroegtijdig ingeschakeld worden. Zodat ze mee kunnen helpen in vormgeving in Tracébesluiten om te bepalen met de ruimtelijke ordening waar snelweg bijvoorbeeld komt. Nu wordt bepaald waar die komt en zij moeten die realiseren. Dat kan je doen. Maar aan de andere kant vind ik ook dat ingenieursbureaus meer moeten opteren als adviseurs en veel minder als opdrachtnemer die een klusje uitvoert. Zij kunnen daarin veel meer groeien als adviesbureau.”

(Bijlage 3, interview D op 14-08-2012, pagina 171)

“Daarnaast ben ik van mening dat we als private partijen eerder betrokken moeten worden bij Tracébesluit. Private partijen moeten meer invloed kunnen hebben op dit gezamenlijk doen. Private partijen moeten meer invloed kunnen hebben en dit gezamenlijk doen[...]Ik wil hiermee aangeven dat het belangrijk is om meerdere partijen aan te trekken en kies dan partij waar je langdurig mee gaat samenwerken.”

(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012 ,pagina 162)

Niet alleen halen geïnterviewde voorbeelden van het meedenken van private partijen in Tracébesluiten en vroegtijdige marktbenaderingen aan. Ook is een deel van mening dat contracten goed moeten zijn, vaak een te lange duur hebben en te gejuridificeerd zijn. Twee citaten die dit illustreren:

“Veel zaken zijn namelijk te veel gejuridificeerd. Ik kan me het eerste DBFM contract nog herinneren. Hier werden bijna 6.000 vragen gesteld door aannemers in de aanbestedingsprocedure. Deze moesten allemaal juridisch gecheckt en nagevraagd worden. Ik probeer hiermee aan te geven dat als we de weg ingaan van de juridificering, dat dat een doodlopende weg is.”

(Bijlage 3, interview A op 10-07-2012, Pagina 155)

“Ja contracten zijn te lang. Je moet ze wel hebben. Maar je moet ze durven los te laten. Hoe ziet de weg er bijvoorbeeld over 30 jaar uit.”

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012, pagina 179)

Daarnaast is het opvallend dat geïnterviewde het belang van een contract erkennen, maar ook stellen dat het vooral gaat om hoe mensen samenwerken. De volgende citaten illustreren dit:

“De contractuele wereld is dan een deel van de totale werkelijkheid en uiteindelijk gaat het om mensen en mensen laten zich niet beperken tot een contractuele tekst. Er spelen allerlei andere aspecten een rol. Ik denk wel dat contractuele tekst wel settingen creëren, waarbij allerlei andere aspecten tot uiting kunnen komen en tot belemmering kunnen komen. Ik zet het nu even af tegen alliantie, ik weet niet waarin je in een DBFM situatie geprikkeld wordt tot een prettige samenwerking met een opdracht-nemer. Ik zie dat wel degelijk gebeuren bij een alliantie.”

(Bijlage 3, interview E op 17-08-2012, pagina 174)

“Volgens mij heeft het met contracten te maken, maar voornamelijk met mensen te maken. Je start eigenlijk een organisatie op die niet bestaat en die in een keer honderd miljoen moeten doen. Ik stel het even overdreven voor, waarbij deze organisatie moet samenwerken.”

(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012, pagina 181)

Geconcludeerd kan uit het bovenstaande gesteld worden dat enerzijds opvatting is dat op de wijze waarop PPS is georganiseerd verschillende aspecten in de praktijk zouden moeten gebeuren om succesvol te kunnen zijn. Anderzijds is het opvallend dat er op dit gebied in de praktijk veel wordt gedaan. Opvallend is dat meerdere geïnterviewde aangeven dat er meer ruimte voor private partijen gemaakt moeten worden. Ook is geconstateerd dat aspecten als teamvorming en incentives in de bouwcultuur meer aandacht krijgen.

Reflectie

Om de manier waarop data zijn verkregen inzichtelijk te maken, volgt een korte reflectie¹⁸ op de rol van de onderzoeker en op de wijze waarop analyse heeft plaatsgevonden.

Rol onderzoeker

Gelet op de resultaten uit de interviews kan met tevredenheid worden teruggekeken. Gezien het verkennende karakter van het onderzoek hebben de interviews een rijke bron van informatie opgeleverd. Van te voren was de verwachting dat opvattingen uiteenlopend zouden zijn, gezien de discussies in het huidige PPS-debat. Uit de interviews is dit ook nadrukkelijk naar voren gekomen. Hoewel de interviews de gewenste resultaten hebben opgeleverd zijn er wel een aantal kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste leken vragen gedurende interviews beantwoord te zijn. Echter bij de uitvoering ervan bleek dat op bepaalde aspecten dieper in had kunnen gaan. Zo zijn sommige antwoorden niet helemaal beantwoord en zou dit wellicht mogelijk zijn geweest als hier kritischer op gelet zou zijn.

Ten tweede is geprobeerd vragen zo open mogelijk te stellen, door geen sturende vragen te stellen. In de eerste interviews is dit niet altijd gelukt. Na de uitwerking van de interviews bleken er toch af en toe sturende vragen te zijn gesteld. In de daaropvolgende interviews is hier extra op gelet wat resulteerde in minder sturende vragen. Ondanks deze kanttekeningen zijn de interviews goed verlopen en hebben ze de nodige data voor het onderzoek opgeleverd.

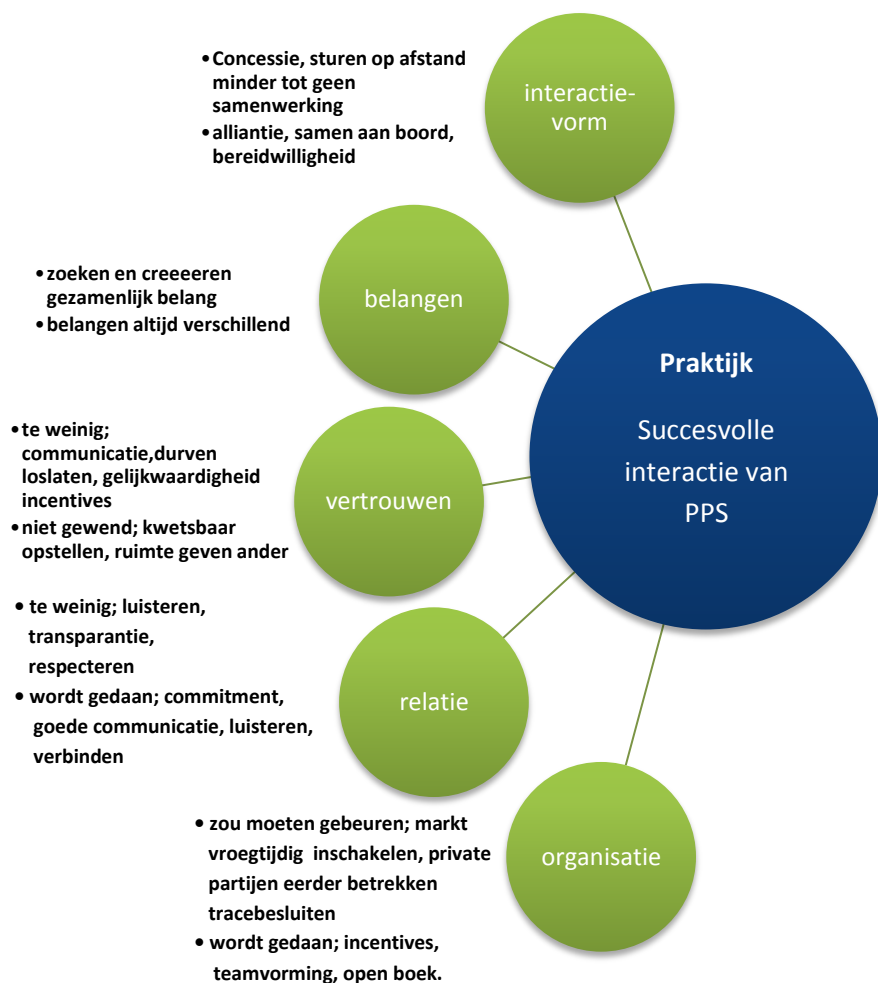
¹⁸Zoals eerder is vastgesteld, wordt gedurende het onderzoek gereflecteerd op de manier en de wijze waarop data is geanalyseerd en verwerkt. Dit maakt het voor de lezer mogelijk om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen.

Wijze van analyseren

Het doen van kwalitatief onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat het een methode is die als lastig kan worden ervaren. Nadeel van open vragen is dat geïnterviewden verschillende antwoorden geven die daardoor moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. Daarnaast is een relatief kleine groep geïnterviewd, waardoor resultaten niet zonder meer generaliseerbaar zijn voor grote groep. Desondanks is aan de hand van de codering techniek wel duidelijk geworden welke thema's naar voren zijn gekomen en welke verdelingen in opvattingen er zijn. Echter blijft kwalitatief analyseren lastig, omdat de onderzoeker constatering wil ondersteunen met citaten. Het zoeken naar een juiste balans tussen het beknopt gebruik maken van citaten en de citaten te uitvoerig gebruiken bleek lastig te zijn. Desondanks is gekozen de citaten zo zorgvuldig mogelijk in te zetten; de context van de factoren moet duidelijk zijn. Op deze manier kan de lezer overtuigd worden van het belang van de factoren. Al met al is getracht op een gedegen manier de verkregen data kwalitatief te analyseren.

7.3 Belangrijkste factoren

Op basis van de resultaten en de analyse van de interviews zijn de volgende bepalende hoofd- en sub factoren geconstateerd. Figuur 28 illustreert deze:



Figuur 28. Resultaten afgeleid uit interviews naar hoofd- en sub-thema's (eigen figuur).

7.4 Opvallende opvattingen: het verhaal achter de thema's

Tot nu toe zijn de gevonden thema's, de daaraan gekoppelde onderwerpen en de wijze waarop de praktijk hier naar kijkt besproken. Om een zo inzichtelijk mogelijk beeld te krijgen hoe de praktijk deze thema's ervaart, bespreekt deze paragraaf naar mijn inzien de zogenaamde 'verhalen' achter de thema's aan de hand van opvallende uitspraken. Deze zijn opvallend in die zin dat ze voor een groot deel afwijken ten opzichte van andere interview resultaten. Op deze manier wordt duidelijk welke opvallende accenten zich voordoen en op welke uiteenlopende manieren thema's worden opgevat.

1. Behoudt van identiteit versus inleveren identiteit

Interview resultaten wijzen uit dat zich een opvallende discussie voordoet of partijen in een PPS de identiteit behouden of juist aan het inleveren zijn. Voor het inleveren van identiteit zijn verschillende verklaringen gegeven. Opvallende uitspraken zijn:

"Het gaat er volgens mij bij samenwerking om dat je een deel van je identiteit inlevert. Ik denk hierbij dat je altijd een deel van je autonomie inlevert als je ervoor kiest om samenwerking aan te gaan. Je besluit namelijk samen."

(Bijlage 3, interview A op 10-07-2012, pagina 159)

"Met betrekking tot behoud van risico's en identiteit. Je levert een deel in, je bent nadrukkelijk opzoek naar gezamenlijke identiteit. Het is 'best for project'. Wat is het beste voor het project? Dat kan dan wel ten koste gaan van identiteit maar dat geldt voor zowel opdrachtgever en opdrachtnemer kant."

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 164)

Ook met betrekking tot behoud van identiteit zijn verschillende verklaringen gegeven, te weten:

"Met betrekking tot het deel van definitie dat gaat over identiteit en behouden van eigen verantwoordelijkheid ben ik van mening dat als je eigen identiteit niet behoudt als organisatie dat je dan in principe aan het fuseren bent, waarbij in zo'n geval een nieuwe organisatie ontstaat. Wat ik me wel kan voorstellen is dat je voor een korte tijd, zoals bij een projectduur, delen van een organisatie bij elkaar kunt samenvoegen om zodoende samenwerking te bevorderen."

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 164)

"Wat ik duidelijk zie terugkomen in de definitie van PPS zijn de elementen partnerschap en het behouden van eigen verantwoordelijkheden en identiteit. Wat volgens mij hierachter zit, is dat iedereen zijn eigen belang heeft. Mensen worden namelijk ergens door gedreven, door bijvoorbeeld organisaties of door mensen zelf."

(Bijlage 3, interview B op 25-07-2012, pagina 159)

Kennelijk zijn er geïnterviewde personen die relatie tussen PPS en identiteit op tegengestelde manieren zien. Hierbij is het opvallend dat dit op verschillende manieren wordt uitgelegd.

2. Vertrouwen geven of krijgen?; Een wazig fenomeen

Met betrekking tot het fenomeen vertrouwen zijn gedurende de interview hierover verschillende opvallende uitspraken gedaan. Opvallend omdat door de verscheidenheid in opvattingen vertrouwen kan worden gezien als een wazig fenomeen met verschillende interpretaties. Onderstaande uitspraken illustreren dit beeld:

“Vertrouwen is transparantie. Iets durven te vertellen als het niet goed gaat, ook als je zorgen hebt. Vertrouwen is geen misbruik maken van de ander zijn probleem.”
(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012, pagina 182)

“Vertrouwen komt te paard gaat te voet. Vertrouwen moet je verdienen. Iedereen heeft grote voorbeelden. Voor mij is Cees Brandsen zo’n rolmodel geweest. Dit is een van de weinige mensen op zo’n positie die je aan de voorkant vertrouwen geeft, vanuit de gedachte: ik geef je vertrouwen, maar beschaam dat vertrouwen niet. Hij vertelt wat hij wilt bereiken, en hij laat dat vervolgens los, transparant.

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 166)

“Ik vind vertrouwen in met name wat je doet, in de afspraken die je doet in het vertrouwen wat je geeft en dat niet geschaad wordt. Ik vind vertrouwen ook dat als je je kwetsbaar opstelt de ander daar geen misbruik van maakt. Vertrouwen moet je eerst geven, dat accepteert in het vertrouwen dat je ervoor terugkrijgt.”

(Bijlage 3, interview D op 14-08-2012, pagina 170)

Naast de uiteenlopende uitspraken wat vertrouwen is, blijkt uit bovenstaande twee uitspraken ook discussie te bestaan of men vertrouwen geeft of juist moet verdienen. Kennelijk vatten deze geïnterviewde personen vertrouwen op verschillende manieren.

3. Contracten te lang, gaat om mensen en delen van problemen

Contracten zijn gedurende interviews met enige regelmaat aan bod gekomen. Naar mijn inzien zijn hierover opvallende uitspraken gedaan. Ten eerste worden contracten door een geïnterviewde persoon gezien als te lang. Daarnaast worden contracten door twee personen gezien als basis aspect, waarbij samenwerking voornamelijk afhankelijk is mensen. Ten slotte valt het op dat bedrijfsprocessen niet op contracten aansluiten. De onderstaande uitspraken verduidelijken dit:

“Ja contracten zijn te lang. Je moet ze wel hebben. Maar je met ze ook durven los te laten. Hoe ziet de weg er bijvoorbeeld over dertig jaar uit? Zou daarom meer gaan naar alliantie: samenwerken en belangen delen anders kom je in projecten tot sub-optimalisatie.”

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012, pagina 179)

“Samenwerking bestaat daar uit een heel aantal aspecten. De contractuele wereld is dan een deel van de totale werkelijkheid en uiteindelijk gaat het om mensen. En mensen laten zich niet beperken tot een contractuele tekst. Er spelen allerlei andere aspecten een rol.”

(Bijlage 3, interview E op 17-08-2012, pagina 174)

“Wat ik als uiting zie komen van samenwerking: ‘samen uit, samen thuis’. Het probleem van de een is het probleem van de ander. Als je risico’s gaat delen, dan krijg je naar mijn overtuiging ook ander gedrag. Pas als je weet voor wie het probleem echt is gaat er pas wat

gebeuren om het probleem op te lossen. Dus als je het hebt over samenwerking, ga je eerst het probleem oplossen. In die zin vind ik alliantie samenwerking: samen uit, samen thuis. Dat vind ik bij uitstek de manier die invulling geeft aan het idee van PPS.”

(Bijlage 3, interview E op 17-08-2012, pagina 173)

“Wat je ook ziet is dat bedrijfsprocessen niet aansluit op contracten. Prorail is ingericht op ‘ D&C contracten, vanuit de aannemerskant zijn wij daar wel flexibel in. Dat geldt voor alle vlakken, bouwmanagement, financieel management en dan kom je toch weer bij stuk cultuur, bij de mens met betrekking tot bereidwilligheid om te veranderen.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 186)

4. Transparantie: moederorganisaties en loslaten tweede lijn

Het analyseren van thema's heeft in paragraaf 7.3 duidelijk gemaakt dat het een thema vertrouwen een grote rol speelt. Echter is ook duidelijk geworden dat het verschijnsel met enige regelmaat is gekoppeld met transparantie. Hierover zijn opvallende uitspraken gedaan waarbij transparantie in relatie staat met moederorganisaties en de zogenaamde 'tweede-lijn'. Op basis van deze uitspraken blijken de elementen verklaringen te zijn voor het moeizaam verlopen van PPS. Onderstaande citaten tonen dit aan:

“Wat wij zien is dat we moeite hebben om ze mee te krijgen. Het gezamenlijk hier zitten en het project doen gaat goed, maar we merken dat een niveau dieper in de organisatie merk ik dat je te maken hebt met de traditionele reflex. Hiermee doel ik eigenlijk op dat mensen, het management, dieper in de organisatie het lastig vindt om zaken los te laten. Ook bij onze organisatie merk ik dit. Het gezamenlijk dingen hier doen gaat goed, maar een niveau hoger gaat hier ook de traditionele reflex gelden. Men houdt bepaalde zaken voor zichzelf en wil men bepaalde zaken voor zichzelf houden en kies men het niet samen te doen. Ik probeer hiermee aan te geven dat er bepaalde verantwoordelijkheden zijn die losgelaten moeten worden, daar heeft Prorail nog moeite mee.”

(Bijlage 3, interview H op 10-09-2012, pagina 185)

5. Gelijkwaardigheid: nodig voor succesvolle samenwerking

De verhouding opdrachtgever – opdrachtnemer in een PPS-setting zijn meerdere malen aan bod gekomen. Het valt hierbij op dat er een geïnterviewde persoon van mening is dat in deze verhouding sprake is van ongelijkwaardigheid. Om succesvol publiek-privaat samen te werken is het volgens de geïnterviewde nodig om een deel van ongelijkwaardigheid om te zetten in gelijkwaardigheid. Onderstaande citaat verduidelijkt dit beeld:

“Hiermee probeer ik te zeggen dat je in een soort spanning terecht komt, door de opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding, waarbij je moet samenwerken om meerwaarde te bereiken op financieel en op andere vlakken. Om deze meerwaarde te kunnen bereiken moet je een deel van de ongelijkwaardigheid omzetten in iets anders. In gelijkwaardigheid, in vertrouwen.”

(Bijlage 3, interview B op 25-07-2012, pagina 159)

6. Erkennen risico's aan beide kanten en meer ruimte geven private partijen voor optimalisatie

Hoe publieke en private en partijen invulling geven aan het samenwerken is nadrukkelijk besproken. Twee elementen die hierbij opvallen: Ten eerste is er een geïnterviewde van mening dat niet alleen risico's aan de private kant zitten, maar dat publieke partijen ook moeten erkennen dat zij ook risico's hebben. Daarnaast zijn opvallende uitspraken gedaan ten aanzien van het geven van ruimte aan private partijen. Om succesvol samen te werken zouden private partijen meer en eerder betrokken moeten worden. Onderstaande uitspraken verduidelijken dit:

“Wat je in de praktijk vaak ziet is dat Rijkswaterstaat al zijn risico's probeert af te dekken. Dat blijft gedurende de tenderfase heen en weer gaan. Op een gegeven moment moet je dan ook durven te accepteren dat er risico's ook bij de klant zitten en erkennen dat risico's dus aan beide kant zitten.”

(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012, pagina 181)

“Daarnaast ben ik van mening dat we als private partijen eerder betrokken moeten worden bij Tracebesluiten. Private partijen moeten meer invloed kunnen hebben en dit gezamenlijk doen. Ik wil hiermee niet zeggen dat private partijen alles van Tracebesluiten weten, maar als je bijvoorbeeld in een ontwerp tracebesluit moet aangeven welke technische uitvoeringskeuzes je gaat maken moet je dat wel laten doen door de juiste personen. Dat weten de mannen van Rijkswaterstaat en de ingenieursbureaus niet. Als wij eerder betrokken worden zouden we de kwaliteit van tracebesluiten kunnen verhogen.”

(Bijlage 3, interview D op 14-08-2012, pagina 169)

“Daarnaast wil ik eraan toevoegen hoe meer je een project publiekelijk gaat afkaderen, hoe minder ruimte er is voor private partijen om dingen te kunnen optimaliseren. Ik probeer hiermee aan te geven dat de ruimte voor private partijen om innovatie etc. te realiseren dan veel beperkter is. Dat geldt ook voor het geval in een tracewet. In het geval alles is uitgetekend en alles besloten is hoe dit kader is vastgesteld, dan is dit kader leidend en een enge beschrijving van hoe je gaat samenwerken en praten met private partijen. Vervolgens ga je in dat kader publiek-privaat samenwerken. Dus de ruimte voor private partijen is veel minder. Daardoor wordt publiek-privaat samenwerken wel heel lastig.”

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012, pagina 178)

7. Samenwerking DBFM(O) versus samenwerking alliantie

Opvallende uitspraken zijn gedaan ten aanzien van samenwerking in concessie en partnerschapsvorm. Meest opvallend is dat beide organisatievormen op verschillende manieren worden ingevuld. Zo ziet een geïnterviewde samenwerking in concessievorm als het uitvoeren van rollen en ziet een ander samenwerking in partnerschapsvorm als het in gezamenlijke vorm uitvoeren van projecten. Citaten hieronder tonen dit aan:

“Ik vind dat een lastige, omdat in het algemeen de samenwerking gezien wordt dat je als het aan dezelfde kant moet zitten. Ik vind dat je bij een strikte rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer nog steeds bezig met samenwerking. Samenwerking is juist gegeven die rolverdeling elkaar in die rollen houden en ondersteunen. Dat is samenwerking. De contractvorm doet er dan minder toe. Als je dit vergelijkt met het voetbal betekent dat niet

iedereen in de spits staat. Samenwerking is als je afgesproken hebt dat iedereen zijn rol in het veld uitvoert en vanuit die rolverdeling elkaar ondersteund."

(Bijlage 3, interview D op 17-08-2012, pagina 150)

"Dus als je het hebt over samenwerking, ga je eerst het probleem oplossen. In die zin vind ik alliantie, samenwerking. Samen uit, samen thuis. Dat vind ik dan bij uitstek de manier die invulling geeft aan het idee van PPS."

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 152)

"Dan staat PPS min of meer gelijk aan DBFM. Er is wel ruimte gelaten voor andere vormen. Maar eigenlijk gaat het om DBFM. Mijn grote vraag is dan, waar staat de afkorting PPS voor? Volgens mij voor publiek-private samenwerking."

(Bijlage 3, interview E op 17-08-2012, pagina 173)

8. Eerst publiek-publiek beter samenwerken voordat publiek-privaat wordt samengewerkt

Naar mijn inzien valt het ook op dat volgens een geïnterviewde persoon PPS alleen succesvol kan zijn als het in het publieke domein goed wordt samengewerkt, alvorens over te gaan op PPS. Onderstaande citaat verduidelijkt dit:

"Het gaat erom dat PPS een middel is om in geval van concessie risico's beter te beheersen. Hoe beter je samenwerkt, hoe beter het project gaat lopen omdat je daarmee vanuit gedeelde belangen gaat werken. Op het moment dat je het publiekelijk niet met elkaar eens bent, kan je niet samenwerken in een publiek-private setting. Als je dus als publieke partij discussie met elkaar hebt, kun je niet publiek-privaat samenwerken."

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012, pagina 178)

9. Belangen: Er zitten grenzen aan publiek-private relatie

In paragraaf 7.3 is duidelijk geworden dat belangen een dominant thema is. Wat hierbij opvalt is dat dit thema door een enkele geïnterviewde persoon in verband is gebracht met de grenzen van de publiek-private relatie. Het erkennen en bewust zijn van deze grenzen draagt in deze context bij aan het succesvol samenwerken. Het ontkennen van de verschillende belangen en de grenzen zorgt in die zin voor het moeizaam verlopen van deze samenwerking. Ter verduidelijking het onderstaande citaat:

"Dit is een lastig verschijnsel omdat belangen verschillend zijn. Dat vertrouwen moet dus verdiend worden. Daarnaast zitten organisaties in PPS-projecten in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dat wil zeggen dat de ene partij verdient, en de ander krijgt betaald. Men moet dus blijven realiseren dat de ene doet wat de ander wilt dat je doet. Dat kan je niet veranderen. Ik ben van mening dat partijen het in een samenwerking kunnen doen, maar een publieke partij kan gewoon niet verantwoordelijk zijn voor de winst en verliesrekening van private partijen. Er zitten dus grenzen aan publiek-private relatie".

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012, pagina 177)

10. Onduidelijkheid: Wat wil de opdrachtgever en wat is nodig om project tot succes te maken?

Interviews maken duidelijk dat in sommige gevallen niet geheel duidelijk is wat de opdrachtgever wil en niet helder is welke elementen nodig zijn om projecten tot een succes

te maken. Dit is opvallend omdat een groot deel van de geïnterviewde personen succesvolle elementen die in de praktijk ter uitvoering worden gebracht hebben benoemd.

“Het is voor ons lastig om te ontdekken wat de opdrachtgever precies wil, denk wel dat we daar groeiende in zijn. Maar denk ook dat het te maken heeft met verwachtingen.”
(Bijlage 3, interview G op 28-08-2012, pagina 181)

“Wat in dit project ontbreekt is een eenduidige koers. Wat is er nodig om dit project tot een succes te maken. In dit project lukt het ons niet samen scherp te krijgen waar we nou op moeten sturen. Ik zou daarom in gezamenlijke vorm willen kijken naar wat het succes van je project bepaald. De wereld en de omgeving verandert immers, bijvoorbeeld na een aanbesteding. Je moet in projecten daarom blijven herdefiniëren waar je in een project samen naar toe wilt gaan.”

(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012, pagina 166)

Geconcludeerd kan uit het bovenstaande gesteld worden dat besproken uitspraken tien opvallende aspecten benadrukken. Deze aspecten hebben hierbij een beeld gegeven van uiteenlopende manieren waarop thema's worden opgevat en welke accenten zich voordoen. Op deze manier is inzicht ontstaan in het zogenaamde 'verhaal' achter de geïdentificeerde thema's.

Hoofdpunten

Dit deel geeft de essentie van hoofdstuk 7 weer, waarmee antwoord is gegeven op deelvraag c²⁴. De volgende thema's zijn hierbij geïdentificeerd, te weten:

- Interactie
- Belangen
- Vertrouwen
- Relatie
- Organisatie

Daarnaast is duidelijk geworden dat zich tien opvallende elementen voordoen. Deze elementen geven hiermee een indicatie van opvallende accenten aan. Op deze manier is duidelijk geworden wat de zogenaamde 'verhalen' achter de thema's zijn, te weten::

- 1. Behoudt van identiteit versus inleveren identiteit
- 2. Vertrouwen geven of krijgen?; Een wazig fenomeen
- 3. Contracten te lang, gaat om mensen en delen problemen
- 4. Transparantie: loslaten moederorganisaties en 'tweede-lijn'
- 5. Gelijkwaardigheid: Nodig voor succesvolle samenwerking
- 6. Erkennen risico's aan publieke en private kant en meer ruimte geven private partijen voor optimalisatie
- 7. Samenwerking DBFM(O) versus samenwerking alliantie
- 8. Eerst publiek-publiek samenwerken, voordat publiek-privaat wordt samengewerkt
- 9. Belangen: Er zitten grenzen aan publiek-private relatie
- 10. Onduidelijkheid: Wat wil de opdrachtgever en wat is nodig om project tot succes te maken?

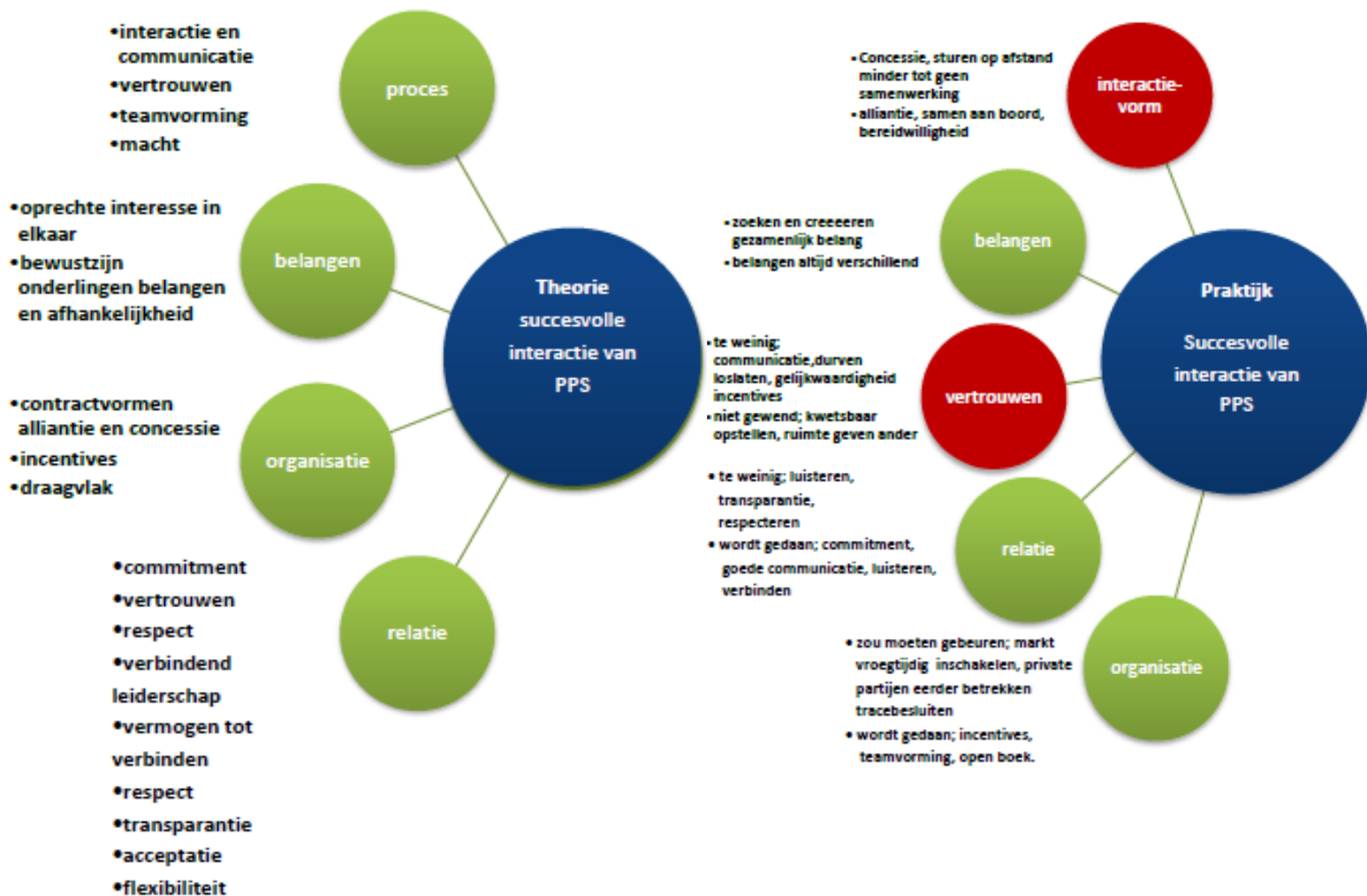
¹⁹ Met dit hoofdstuk is antwoord gegeven op deelvraag B: Welke factoren uit wetenschappelijke bepalen een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private in relatie tot infrastructuur projecten?

8 Voorlopige aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn op basis van het confronteren van resultaten uit theorie- en praktijkdeel aanbevelingen geformuleerd. Het zal blijken dat de aanbevelingen bijdragen aan de verdiepingsslag in dit onderzoek. Voordat deze aanbevelingen aan bod komen gaat paragraaf 8.1 uitkomsten uit praktijkdeel met de theorie confronteren, waarbij de praktijk centraal staat. Vervolgens gaat paragraaf 8.2 in op de betekenis van de confrontatie. Op basis hiervan zijn in paragraaf 8.3 aanbevelingen geformuleerd.

8.1 Confrontatie theorie en praktijk

Figuur 29 geeft schematisch de belangrijkste waarnemingen uit het literatuur en praktijkonderzoek weer. Deze bevindingen zijn met elkaar vergeleken en in de figuur aangegeven met een kleurenpatroon; *groen* staat voor overlappings en *rood* staat voor nieuwe thema's.



Figuur 29. Succesfactoren verdeeld naar theorie en praktijkdeel. De kleuren tonen de verschillen tussen deze delen aan. (eigen figuur).

Overlappende thema's

De thema's *belangen*, *organisatie*, *relatie* uit de theorie worden in praktijkdeel bevestigd doordat deze daarin zijn vastgesteld. Met het confronteren van bevindingen uit theorie met praktijk is het opvallend dat in het theoretisch deel gaat om *hoe* met belangen om te gaan. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het tonen van oprechte interesse, bewust zijn van onderlinge belangen en dat partijen zich afhankelijk op durven te stellen. In het praktijkdeel zijn andere elementen vastgesteld, te weten: het zoeken en creëren van gezamenlijk belangen en erkennen dat belangen verschillend zijn. Hoewel deze elementen verschillen zijn ze beide te plaatsen onder het hoofdthema: *belangen*. De confrontatie laat hiermee zien dat in praktijk een andere landing aan dit thema wordt gegeven.

Met betrekking tot het thema *organisatie* blijkt het in theoretisch deel vooral te gaan om de organisatievormen, incentives en draagvlak. Terwijl in het praktijkdeel vooral gaat om teamvorming, hanteren van open-boek principe, incentives en het vroegtijdig inschakelen van de markt. De confrontatie toont hiermee aan dat thema organisatie in de praktijk anders wordt ingevuld.

Ook het thema *relatie* vertoont in theorie grotendeels overlap met het praktijkdeel. De verschijnselen verbinden, transparantie, respecteren, commitment en verbinden worden in de praktijk bevestigd. In theorie ligt de nadruk op het accepteren, flexibiliteit en vertrouwen. Tot slot maakt confrontatie duidelijk dat in het theoriedeel geconstateerde thema *proces* niet als hoofdthema terugkomt in de praktijk. Wel komen de deelaspecten interactie, communicatie en teamvorming in praktijkdeel terug onder in de hoofdthema's *relatie*, *vertrouwen*, *organisatie* en *interactievorm*. De confrontatie maakt hiermee duidelijk dat deelaspecten van het thema *proces* in het praktijkdeel op een andere manier zijn ingevuld.

Nieuwe thema's

Confrontatie maakt duidelijk dat ten opzichte van theorie in het praktijkdeel twee thema's zijn toegevoegd: *interactievorm* en *vertrouwen*. Hierbij moet wel gezegd worden dat vertrouwen in het theoriedeel als deelaspect voorkomt onder het hoofdthema *proces* en dat interactie in de theorie onderdeel uitmaakt van het thema *proces*.

Met betrekking tot het thema *interactievorm* blijkt in de praktijk de interactie tussen partijen een grote rol te spelen. Duidelijk wordt dat PPS in concessievorm voornamelijk gezien wordt als samenwerking gestuurd op afstand, terwijl de alliantievorm gezien wordt als samenwerkingsmodel waarin 'bereidwilligheid' en 'samen aan boord' centraal staan. Confrontatie tussen praktijk en theorie maakt hiermee duidelijk dat het thema *interactievorm* in de praktijk als belangrijk element gezien wordt in vergelijking tot de theoretische bevindingen.

Het thema *vertrouwen* is in het theoriedeel als deelaspect geconstateerd, maar in het praktijkdeel komt dit fenomeen terug als hoofdthema. Confrontatie maakt hiermee duidelijk dat vertrouwen in de praktijk wordt ervaren als een in vergelijking tot de theorie belangrijker thema.

8.2 Betekenis confrontatie

De confrontatie in paragraaf 8.1 heeft in grote lijnen duidelijk gemaakt dat ten opzichte van de theorie nieuwe thema's zijn toegevoegd, overlappingsen tussen thema's bestaan, andere accenten voordoen en deelaspecten op andere manieren worden ingevuld en opgevat. Gelet op deze bevindingen gaat deze paragraaf in op de betekenis van de confrontatie: waarom zijn ze opvallend? Is er een beweging te constateren? Om dit te achterhalen worden de naar mijn inzien opvallende uitkomsten van confrontatie nader met elkaar besproken door specifieke bevindingen uit theorie met praktijk met elkaar te vergelijken. Net als in paragraaf 8.1 staat hierbij de praktijk centraal en wordt om die reden ook vanuit de praktijk geredeneerd. Hierbij wordt specifiek gekeken naar wat in de praktijk wel en niet is gebeurd en aan welke onderdelen waarde wordt gehecht. Vervolgens worden deze bevindingen vergeleken met theorie om te achterhalen hoe deze zich tot elkaar verhouden.

1. Belangen

Evenals in theorie wordt het thema *belangen* in praktijk als belangrijk element gezien voor een succesvolle PPS. De naar mijn inzien belangrijkste aspecten zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Belangen	
Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>theorie</i> ?	Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>praktijk</i> ?
Positieve verwachtingen hebben van elkaars belangen en van standpunten gaan naar inzicht krijgen in elkaars belangen	Sturen op belangen: erken de verschillen in belangen, praat over eigen en andermans belangen. Wordt niet altijd gedaan.
Theorie van netwerklogica: Bij ontwikkelen van gezamenlijke ambitie moet naast belang van eigen organisaties ook rekening gehouden worden met belang van andere organisaties	Denk vanuit gezamenlijke belangen en ga na hoe organisaties bij kunnen dragen aan andermans belang en hoe andere kunnen bijdragen een eigen belang zoals in alliantievorm.
Recht doen aan belangen: weet waarover het gaat door beter naar elkaar te luisteren, elkaars belangen te respecteren en oprechte interesse te tonen, context te creëren van betrouwbaarheid en vertrouwen en transparant te zijn	Erken dat belangen altijd verschillend zijn en dat er grenzen zitten aan de publiek-private relatie: winst oogmerk versus maatschappelijk belang
Belangen moeten een centrale plek krijgen in samenwerkingsverbanden. Hierbij kan met behulp van onderhandelingsstrategie 'mutual gains' gezocht worden naar best mogelijke oplossing waarin een oplossing wordt gecreëerd die geen enkele organisatie op basis van zijn eigen belang zou kunnen creëren.	Winst oogmerk en maatschappelijk belang hoeven niet tegenstrijdig te zijn als gezamenlijk belang wordt gecreëerd.

Figuur 30. Belangrijkste bevindingen theorie en praktijk met betrekking op thema belangen. (*eigen figuur*).

Vanuit de praktijk geredeneerd valt het op dat ten aanzien van belangen het voornamelijk gaat om het *inzichtelijk maken van belangen*. De praktijk stelt dat hier verschillende manieren voor zijn, zoals het *daadwerkelijk hebben over elkaars belangen*. Hierbij moet wel gezegd worden dat zich twee opvallende inzichten voordoen. Enerzijds het idee dat belangen *altijd verschillend* zijn en er *grenzen zitten* aan de publiek-private relatie. Anderzijds is de gedachte dat belangen niet per se *tegenovergesteld* van elkaar hoeven te zijn als een gezamenlijk belang wordt gecreëerd. Hoewel het *inzichtelijk maken van elkaars belangen* gezien wordt als belangrijk element voor succesvolle samenwerking, blijkt het in de praktijk niet altijd wordt gedaan.

Ten opzichte van de theorie valt het op dat in theoriedeel vooral gaat om het inzichtelijk maken van verschillende belangen tussen partijen. De verschillen tussen theorie en praktijk zijn vooral te constateren in de *wijze* waarop tot deze inzichten gekomen wordt. Zo haalt theorie de netwerklogica en het *mutual gains* principe aan. Daarnaast voegt theorie eraan dat om tot inzichten te komen het gaat om het recht doen aan elkaars belangen.

Concluderen kan uit het bovenstaande gesteld worden dat betekenis van confrontatie voor thema belang is dat het inzichtelijk krijgen van elkaars belang als belangrijke bepalende factor in zowel theorie als praktijk wordt gezien. De verschillen tussen theorie en praktijk doen zich voor in de wijze waarop tot elkaars belangen gekomen wordt. Tot slot is het opvallend dat ondanks het belang van deze inzichten in de PPS-praktijk niet altijd gekomen wordt tot deze inzichten

2. Vertrouwen

In de onderstaande tabel zijn naar mijn inzien en ten aanzien van het thema *vertrouwen* de meest opvallende aspecten tussen theorie en praktijk opgenomen.

Vertrouwen	
Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>theorie</i> ?	Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>praktijk</i> ?
Vertrouwen in jezelf + oprechte interesses in belangen + transparantie + betrouwbaarheid = vertrouwen bouwen	Vertrouwen is transparantie. Iets durven te vertellen als het niet goed gaat, ook als je zorgen hebt. Vertrouwen is geen misbruik maken van de ander zijn probleem, waarbij het wel van belang is respect voor elkaar te hebben
Vertrouwen overstijgt het eigen belang, kent het grenzen, is rationeel, emotioneel en heeft het een verwachting maar kent het geen waarschijnlijkheid.	Vertrouwen is: ik geef je vertrouwen, maar beschaam dat vertrouwen niet. Als de ander vertelt wat hij wil bereiken, en hij laat dat vervolgens los, transparant. De reden dat dit nog zo weinig gebeurd is omdat we dit niet gewend zijn. Men wil wel open en transparant zijn, maar zijn het niet gewend. In de praktijk moeilijk mee om te gaan
Vertrouwen is het mechanisme waarmee de risico's die worden geassocieerd met sociale complexiteit kunnen worden beteugeld en waarmee voorkomen wordt dat initiatieven verstikken. Het gaat vooral om persoonlijk vertrouwen in de relatie.	Kernbegrippen alliantie zijn: samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Dat zijn volgens mij de kernbegrippen van alliantie en als je gaat kijken naar theorie van alliantie .
Voorwaarden voor vertrouwen zijn: interactie, affectie en tijd. Vaak niet voldoende tijd in PPS projecten omdat tijd en mogelijkheid tot interactie vaak wordt weg geïnstitutionaliseerd, omdat via geprotocolleerd en formele procedures tot samenwerking gekomen moet worden.	PPS projecten gaat nog te veel over prijs. Men vindt het moeilijk om op dit aspect open te zijn en zaken transparant te maken zodat duidelijk wordt dat een project voor een bepaald bedrag kan worden gerealiseerd. Laat men aan elkaar zien waarom je het slimmer zou kunnen doen. Op dit onderdeel is vertrouwen nodig en dat vertrouwen is er te weinig.
Vertrouwen vereist een actieve investering in het opbouwen van een relatie, teamdagen en regelmatige vergaderingen kunnen bijdragen aan dit vertrouwen	Vertrouwen is met name in wat je doet, in de afspraken die je doet in het vertrouwen wat je geeft en wat niet geschaad wordt. Vertrouwen is ook dat men zich kwetsbaar opstelt en de ander daar geen misbruik van maakt. Vertrouwen moet je eerst geven, dat accepteert in het vertrouwen dat je ervoor terugkrijgt.

Figuur 31. Belangrijkste bevindingen theorie en praktijk met betrekking op thema vertrouwen .(eigen figuur).

De bovenstaande bevindingen maken net als in het vorige hoofdstuk duidelijk dat door de uiteenlopende opvattingen en definities vertrouwen een fenomeen is *waarop moeilijk grip* te krijgen is en om die reden gezien kan worden als een complex fenomeen. Wanneer de bevindingen vanuit de praktijk geredeneerd met elkaar worden vergeleken, zijn er een aantal verschillen en overeenkomsten te constateren. Ten eerste valt op dat de theorie vooral benadrukt *wat* vertrouwen is en wat de *voorwaarden* hiervoor zijn. Terwijl praktijk voornamelijk aangeeft dat vertrouwen belangrijk is en in de huidige PPS-markt ontbreekt. Ten tweede geeft de praktijk aan *waardoor* dit nodige vertrouwen ontbreekt. Ten slotte valt het op dat in zowel praktijk als theorie vertrouwen wordt gekoppeld aan transparantie.

Al met al kan uit het bovenstaande worden afgeleid dat vertrouwen in theorie en praktijk een complex verschijnsel is, waarover uiteenlopende opvattingen zijn, waarbij vastgesteld is dat in de PPS-praktijk vertrouwen vaak ontbreekt terwijl dit wel nodig is. Ook de theorie erkent het belang van vertrouwen en toont voornamelijk manieren om tot vertrouwen te komen.

3. Relatie

Wat betreft relationele aspecten blijken zowel de theorie als praktijk dit thema als belangrijke factor te zien voor succesvolle publiek-private samenwerking. In de onderstaande tabel de naar mijn inzien de opvallendste aspecten van dit thema.

Relatie	
Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>theorie</i> ?	Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>praktijk</i> ?
Transparantie is het zo vroeg mogelijk de 'kaarten' op tafel leggen. Ook als organisaties daardoor kwetsbaar(der) worden. Het vroegtijdig op zoek gaan tegenstellingen en zwakke plekken draagt eraan bij om te achterhalen wat de grenzen zijn van de andere partij en maakt het mogelijk om met meer tijd, betere oplossingen te bedenken.	Loslaten is transparantie en je kwetsbaar opstellen. De reden dat dit niet gebeurt is omdat we dit niet gewend zijn. Het management dieper in de organisaties en moederorganisaties hebben moeite om zaken los te laten. Men houdt bepaalde zaken voor zich.
Samenwerking gaat om in echte dialoog te zijn, omdat organisaties dan beter luisteren, respect hebben, oprechte aandacht krijgen van andere organisaties in samenwerkingsverband	Het is van belang te kijken naar gedrag, houding en belangrijk om over problemen en ervaringen te praten. Daarbij is wel belang van respect te hebben voor elkaar. Inzetten op de zachte kant. Dat zou meer moeten gebeuren.
De relationele concepten commitment, acceptatie, respecteren en luisteren kunnen PPS maken of breken	Cultuur in de bouw speelt een grote rol. In plaats van dirigerend management naar coachend en verbindend. Gaat om zachte aspecten luisteren en verbinden
Commitment: In het geval mensen achter de doelstellingen en het project staan en een goede drive hebben om het project tot een succes te maken. Om commitment waar te kunnen maken is wel vertrouwen in het projectteam, hoger management en directe collega's nodig.	Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Dat zijn volgens mij de kernbegrippen. Voorbeeld is 'best for project'. Je moet hierbij een ploeg hebben die het allerbeste doen voor het project, en niet hun best doen voor de achterban. Dat is moeilijk.

Figuur 32. Belangrijkste bevindingen theorie en praktijk met betrekking op thema relatie. *(eigen figuur)*.

De bevindingen uit tabel 32 maken duidelijk dat in praktijk *transparantie, respect, luisteren, verbinden* en *gelijkwaardigheid* van belang zijn voor succesvolle PPS. Opvallend hieraan is dat deze elementen allen van belang zijn voor het gedrag en de houding in PPS-projecten. Daarnaast valt op dat de bouwcultuur moeite heeft om met deze zachte aspecten om te gaan.

Gelet op deze bevindingen en geredeneerd vanuit de praktijk valt het op dat de theorie het vooral heeft *hoe* deze aspecten ter uitvoering kunnen worden gebracht. Daarnaast bevestigt de theorie het belang van deze relationele aspecten.

De betekenis van bovenstaande confrontatie is dat zowel in praktijk als theorie relationele aspecten een belangrijke rol spelen. Hierbij is het opvallend dat in praktijk deze aspecten zorgen voor bepaald gedrag en houding in PPS-projecten. Daarnaast blijkt het moeilijk te zijn om deze zachte aspecten in de PPS-praktijk ter uitvoering te brengen. Theorie maakt duidelijk dat het vooral lijkt te gaan om *hoe* met deze aspecten om te gaan.

4. Organisatie

In relatie tot het thema organisatie blijkt in de PPS-praktijk een aantal organisatie aspecten moeilijk te verlopen. De onderstaande tabel verduidelijkt deze bevindingen.

<i>Organisatie</i>	
Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>theorie</i> ?	Wat zijn opvallende aspecten uit de <i>praktijk</i> ?
Incentives: Prikkel die zorgen dat partijen met elkaar gaan samenwerken.	PPS gaat om mensen en door goed te kijken naar visie, balans en hoe je dit moet organiseren. Steeds meer bezig met juiste gedrag voor project
Draagvlak: In hoeverre zorgen organisaties voor draagvlak? Welke elementen worden er ingezet.	Benut de markt zodat maximale creativiteit gebruikt kan worden. Dit gebeurt niet.
Daadkracht. De mate waarin samenwerking beoogde resultaten realiseert en partners mobiliseert tot actie. Veel samenwerkingsverbanden leiden door onder organisaties tot een tekort aan daadkracht.	Private partijen moeten eerder betrokken worden bij private partijen. Private partijen moeten meer invloed hebben op het gezamenlijk doen.
Hygiëne in afspraken: Heeft te maken met de wijze waarop ze zijn gemaakt. Zijn de afspraken helder?	PPS contracten te lang en 'best for project'
Vroegtijdig een keuze maken voor samenwerkingspartners op basis van complementariteit en onderlinge afhankelijkheid. Actoren kunnen namelijk op die manieren gezamenlijk oplossingen bedenken voor het ruimtelijke probleem.	Met samenwerking probeer je belangen gelijk te krijgen. Dit wordt in de praktijk gedaan door contracten, incentives, teamvorming.

Figuur 33. Belangrijkste bevindingen theorie en praktijk met betrekking op het thema organisatie. (*eigen figuur*).

Uit bovenstaande tabel blijkt in praktijk dat private partijen eerder betrokken moeten worden bij Tracébesluiten en in zijn algemeenheid bij PPS-projecten. Het eerder betrekken kan hiermee resulteren in betere en creatievere ruimtelijke oplossingen. Daarnaast is het opvallend dat *contracten, incentives* en *teamvorming* organisatie aspecten zijn die in praktijk worden gezien als bepalende elementen voor succesvolle PPS.

Worden deze resultaten vergeleken met theorie dan valt het op dat deze organisatie

aspecten ook een belangrijke rol spelen. Daarnaast adviseert theorie om samenwerkingspartners in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij de samenwerking.

Het confronteren heeft duidelijk gemaakt dat in de praktijk en theorie het thema organisatie een belangrijke factor is voor succesvolle PPS. Daarnaast is duidelijk geworden dat in de PPS-praktijk behoefte is om private partijen eerder te betrekken bij PPS. In theoriedeel is het vroegtijdig betrekken van partners ook geconstateerd. Kennelijk wordt dit als belangrijk aspect gezien, maar blijkt het er in de praktijk toch niet van de grond te komen. Ten slotte is duidelijk geworden dat organisatie aspecten zoals incentives belangrijke elementen zijn die zowel in praktijk als theoriedeel zijn bevestigd.

5. Interactievorm

Met betrekking op het door het praktijkdeel toegevoegde thema interactievorm zijn er een aantal opvallende aspecten geconstateerd. Hoewel deze aspecten vooral in de praktijk naar voren zijn gebracht heeft de theorie ook soortgelijke aspecten behandeld. De resultaten hiervan zijn in onderstaande tabel opgenomen.

<i>Interactievorm</i>	
Wat zijn opvallende aspecten in de <i>theorie</i>?	Wat zijn opvallende aspecten in de <i>praktijk</i>?
Allianties: Een bindend contract waarin incentives zijn opgenomen om te werken richting gezamenlijke doelstellingen. Voorbeelden zijn beloningen, no-claimvoorzieningen en voorzieningen voor het delen van informatie	Erkennen risico's een zowel publieke als private kant zitten. Niet alles afschuiven op de markt.
Voor het welslagen van een alliantie is steun vanaf bovenaf nodig	Om publiek-privaat samen te werken, moet eerst publiek-publiek beter worden samengewerkt
Begrip nodig van partijen om tot compromis te komen wanneer belangen niet met elkaar overeenkomen	Samenwerking is bij alliantie intensiever. Wordt mee gedeeld met elkaar.
Open communicatie: Aspecten in alliantiecontracten werken beter dan enkel financiële beloningen	Alliantie is samen aan boord en gezamenlijk krachten benutten en samen risico's te beheersen en te minimaliseren, waarbij samenwerking zelf en de prikkels tot samenwerking intensiever zijn in vergelijking tot concessie projecten

Figuur 34. Belangrijkste bevindingen theorie en praktijk met betrekking op het thema interactievorm. (*eigen figuur*).

Geredeneerd vanuit het praktijkdeel valt het op dat samenwerking in alliantievorm gezien wordt als *intensieve samenwerking*, waarin *meer prikkels* zijn om met partijen samen te werken. Ook maakt de praktijk duidelijk dat het succes van interactie niet alleen afhangt van publiek-private samenwerking, maar ook te maken heeft hoe goed *publiek-publiek* wordt samengewerkt. Bij het vergelijken van deze bevindingen met theoriedeel valt het op dat in theorie alliantie als organisatievorm ook gezien wordt als een middel *waarom* tot een betere interactie van samenwerking kan worden gekomen.

Confrontatie heeft hiermee duidelijk gemaakt dat praktijk en theorie PPS-projecten in alliantievorm zien als middel om tot goede samenwerking te komen. Ondanks deze overeenkomsten is het grote verschil tussen theorie en praktijkdeel dat interactievorm in praktijk als belangrijker element wordt gezien.

8.3 Voorlopige aanbevelingen

Op basis van het in grote lijnen vergelijken van thema's uit praktijk met de theorie en het achterhalen van de betekenissen hiervan is het mogelijk om aanbevelingen te formuleren. Deze aanbevelingen zullen in het volgende hoofdstuk getoetst worden om te achterhalen of geconstateerde factoren wel of niet bepalend en om verbindingen tussen thema's te vast te stellen.

Aanbeveling 1. Samenwerking centraal zetten/positioneren

Onderzoeksresultaten wijzen uit dat er tegenstrijdige opvattingen zijn ten aanzien van PPS in concessie en partnerschapsvorm. Enerzijds is men van mening dat samenwerking wel mogelijk is door het scheiden van risico's. Anderzijds is de gedachte dat het nodig is risico's te delen om succesvol PPS mogelijk te maken. Meerdere malen is aangegeven dat respondenten het als een interessant gedachte zien om de samenwerkingsgedachte van allianties te combineren met concessieprojecten. In deze context betekent dat de samenwerking centraal komt te staan in PPS. Gelet op deze reden lijkt het zinvol om de aanbeveling te doen om samenwerkingsgedachte in PPS centraal te zetten. Dat betekent dat in PPS gezocht moet worden naar gezamenlijke doelen en deze tussen de partijen te verdelen. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om in gezamenlijke vorm aan problemen te werken, in plaats van deze onderling te verdelen. Grote voordeel hiervan is dat partijen niet bezig zijn met het bepalen wie een specifiek probleem is, maar in gezamenlijke vorm naar oplossingen te werken. Op deze manier kan gericht worden gewerkt naar een succesvolle PPS.

Aanbeveling 2. PPS gaat om verschillende belangen

Literatuur en praktijkonderzoek wijzen uit dat belangen een cruciale rol spelen in samenwerkingsverbanden. Hierbij is het belangrijk om te erkennen dat belangen verschillend zijn en de praktijk bewust te maken van onderlinge afhankelijke belangen. Uit de interviews blijkt dat er discussie bestaat of tegengestelde belangen verenigd kunnen worden of dat altijd sprake is van belangen. Gelet op deze bevindingen lijkt het raadzaam om te adviseren dat het in PPS altijd gaat om verschillende belangen. Dat betekent dat PPS succesvol kan zijn als partijen hun eigen belang in de gaten houden, ook al botst dit met het belang van andere partijen. Dat betekent dat door het erkennen dat belangen verschillend zijn, gekomen kan worden tot een gedeeld en gezamenlijk doel. Om dit te bereiken zijn verschillende manieren mogelijk zoals het goed luisteren, investeren in elkaars belangen en het tonen van bereidwilligheid. Gelet op deze bevindingen lijkt het erop dat PPS bestaat uit het in stand houden van verschillende belangen.

Aanbeveling 3. Vertrouwen is van cruciaal belang

Resultaten uit voorgaande hoofdstukken tonen aan dat in PPS projecten op allerlei risico's worden afgedekt. Variërend van te gejuridificeerde contracten tot aan opdrachtgevers die zoveel mogelijk risico's afschuiven op de opdrachtnemer. Als gevolg van deze constatering lijken zich allerlei bewuste en onbewuste spanningen voor te doen die het vertrouwen tegenwerken. Gelet op deze bevinding lijkt het zinvol om in PPS te richten op vertrouwen. Om dit te bereiken zijn verschillende mogelijkheden geconstateerd. Voorbeelden hiervan zijn het geven van extra ruimte aan opdrachtnemers in PPS en in gezamenlijke vorm werken aan

projecten. Op deze wijze kan het mogelijk worden om over bepaalde aannames heen te stappen en kan het onderlinge begrip worden vergroot. Tezamen dragen deze facetten bij aan vertrouwen en juist aan dat vertrouwen lijkt het PPS te ontbreken.

Aanbeveling 4. Gelijkwaardigheid creëren tussen opdrachtnemer en opdrachtgever

Praktijk- en literatuuronderzoek wijzen uit dat in PPS sprake is van een ongelijkwaardige verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Uit de interviews is herhaaldelijk naar voren gekomen dat gelijkwaardigheid in principe een belangrijke rol speelt. Interviews tonen aan dat markt vroegtijdig moet worden ingeschakeld en dat private partijen mee moeten denken in Tracébesluiten zodat oplossingsruimte vergroot wordt en daarmee de kwaliteit van een ruimtelijke oplossing wordt verhoogd.. Daarnaast heerst de opvatting dat er niet alleen risico's aan de opdrachtnemers kant zitten, maar ook aan opdrachtgeverszijde en dat de opdrachtgever te veel risico's afschuift op de markt. Gezien deze constatering lijkt het raadzaam om aandacht te geven aan een gelijkwaardige verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Aanbeveling 5. Transparant opstellen

Resultaten uit voorgaande hoofdstukken hebben aangetoond dat het van belang is in te zetten op 'zachte factoren'. Een van deze factoren is transparantie. Onderzoeksresultaten wijzen uit dat dit fenomeen vaak is aangehaald en gekoppeld aan het 'loslaten van bepaalde zaken'. De interviewresultaten wijzen uit dat in de bouwcultuur personen in PPS-projecten nog te weinig transparant zijn en moeite hebben om hiermee om te gaan. Gelet op deze constatering lijkt het zinvol hier meer aandacht aan te geven. Resultaten wijzen uit dat personen in PPS-projecten moeite hebben om transparant te zijn. Onderzoeksresultaten indiceren dat het een verschijnsel is waar in de praktijk moeilijk mee om te gaan is, omdat het vaak 'aan de ander' ligt. Transparantie en het vermogen voor zelfkritiek zijn aspecten waar men in de PPS praktijk nog moeilijke mee lijkt te hebben. Gelet op deze constatering zou het raadzaam zijn als men in PPS-projecten zich meer transparant zouden opstellen.

Hoofdpunten

Dit deel geeft de essentie van hoofdstuk 8 weer, waarmee antwoord is gegeven op deelvraag D²⁰. Door het confronteren van praktijk met theorieeldeel zijn er nieuwe thema's toegevoegd, bestaan er overlappingen tussen thema's, doen zich andere accenten voor en zijn aspecten uit het theorieeldeel in praktijk op een andere manier ingevuld en opgevat. Daarnaast is duidelijk geworden wat de betekenissen van confrontatie zijn. Op basis hiervan zijn aanbevelingen geformuleerd, te weten:

- 1. Samenwerking centraal zetten
- 2. PPS gaat om verschillende belangen
- 3. Vertrouwen is van cruciaal belang
- 4. Gelijkwaardigheid creëren tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
- 5. Transparant opstellen

²⁰ De geformuleerde aanbevelingen geven antwoord op deelvraag D: welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden voor een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland na het vergelijken van bepalende factoren uit de praktijk met de theorie?

9 Resultaten: Focusgroep

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de gehouden focusgroep sessie met personen actief in PPS- projecten centraal, zodat duidelijk wordt hoe *relevant* geconstateerde succesfactoren voor PPS zijn en welke verbindingen er tussen thema's bestaan. Voordat de resultaten aan bod komen, gaat paragraaf. 9.1 kort in op het doel en het verloop van de sessie. Evenals voor de interviews biedt dit de lezer inzicht in de manier waarop data is verkregen en maakt het mogelijk om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen²⁰. Vervolgens komen in paragraaf 9.2 de resultaten aan bod en volgt een reflectie op de sessie. Op basis van deze analyse behandeld worden de relevantie en de verbindingen tussen thema's duidelijk.

9.1 Doel focusgroep

De focusgroep is gehouden op 25 oktober 2012 naar aanleiding van de resultaten uit het literatuur en praktijkonderzoek. Het doel van de sessie om een specifiek thema (focus) vanuit verschillende invalshoeken te belichten. Op deze manier kan achterhaald worden hoe *relevant* geconstateerde factoren zijn en kunnen verbindingen tussen thema's worden vastgelegd. Op basis hiervan kan worden vastgesteld of geconstateerde in sessie worden bevestigd of juist zorgen voor nieuwe inzichten. Om dit te bereiken zijn aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk omgezet in stellingen. De uitkomsten van de sessie geven een indicatie van de relevantie van geconstateerde succesfactoren.

9.2 Resultaten

Het kwalitatief analyseren van de focusgroep heeft verschillende uiteenlopende resultaten opgeleverd. De resultaten worden in samenvattende vorm nader besproken, waarbij citaten uit de sessie zijn gebruikt om de uitkomsten te verduidelijken. Om de anonimiteit te bewaken zijn citaten gebruikt in de vorm van 'persoon x, persoon y'. Daarnaast verwijzen de citaten naar de bijlage vanwaar het afgeleid is.

Stelling 1. Samenwerkingsgedachte centraal zetten/positioneren

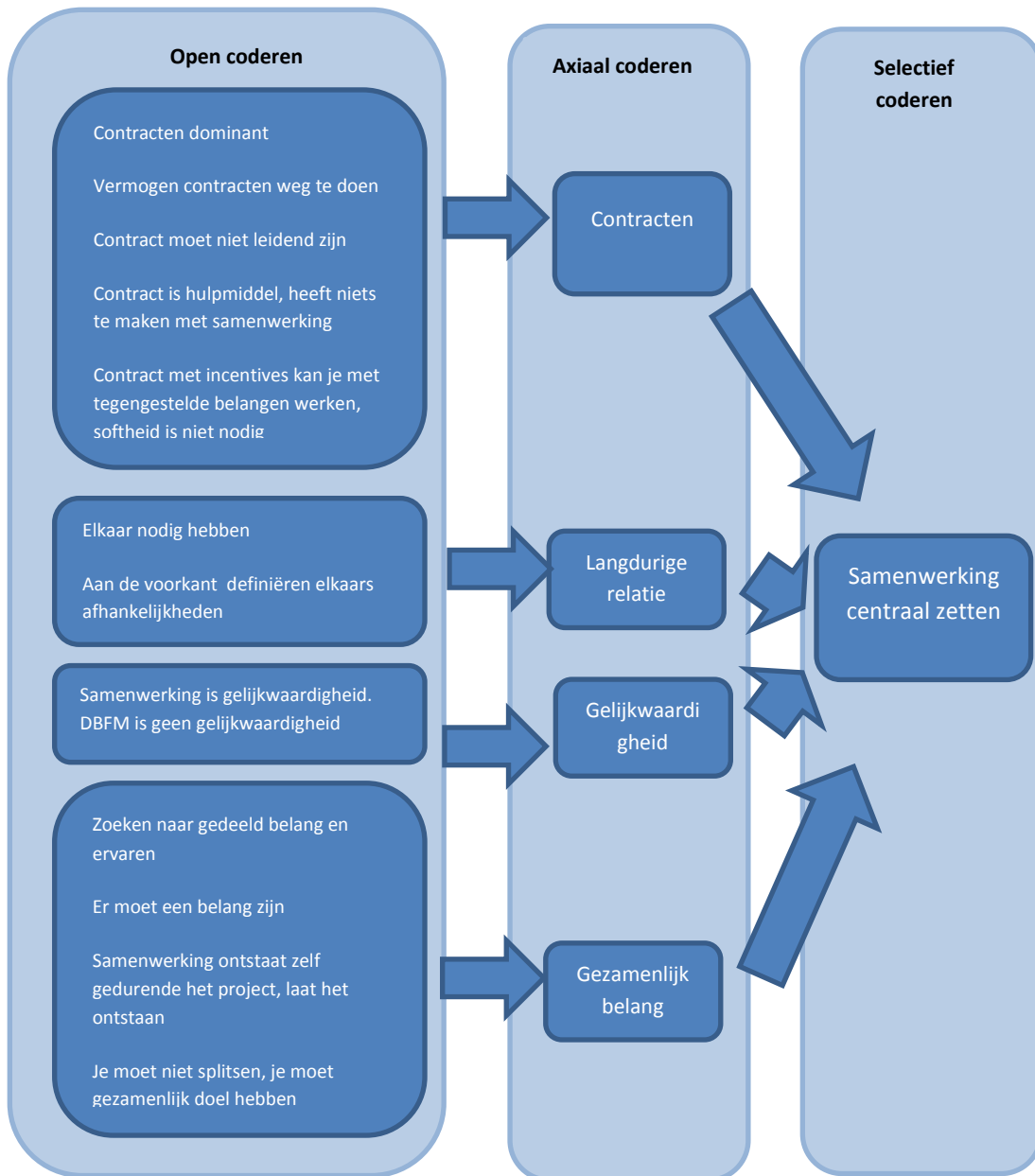
In de focusgroep sessie is de volgende stelling uitgebreid bediscussieerd: *'om succesvol publiek-privaat samen te werken moet de samenwerkingsgedachte centraal staan'*. In figuur 35 zijn de resultaten hiervan opgenomen. Opvallend is dat deelnemers *contracten* zien als verklarend element voor het moeizaam verlopen van PPS. Enerzijds is de opvatting dat samenwerking niet te maken heeft met *contracten* en dat het juist gaat om het *afstand durven nemen van contracten*. Anderzijds is de opvatting dat *incentives in contracten* ervoor zorgen dat je met tegengestelde belangen kan samenwerken. De citaten op de volgende pagina verduidelijken dit:

²¹ In tegenstelling tot hoofdstuk 8 is gekozen om dit hoofdstuk niet uit te wijden over de analysemethode. In de methodologie en in hoofdstuk 8 is deze reeds uitvoerig besproken.

²⁶ Aanbevelingen tot en met vier zijn uit het vorige hoofdstuk omgezet in stellingen en komen in diezelfde volgorde terug.

“We hebben de neiging om samenwerking te stoppen in een contract. Samenwerking heeft niets te maken met een contract. Contract is een basis we doen dit, we doen dat. Daaronder, daarnaast en daarboven kun je met elkaar samenwerken. De beste samenwerking werd geforceerd doordat opdrachtgever een potje kon verdelen met geld. Als men het goed deed, kon de pot verdeeld worden. Daar kwam de beste samenwerking uit en werd helemaal niets contractueel vastgelegd. Mijn stelling is koppel samenwerking los van het contract. Het contract is een basis.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 192)



Figuur 35. Code boom stelling samenwerking centraal zetten. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (eigen figuur).

“Ik denk dat contract zo dominant is dat het schaduw berokkend. Iedereen wil aan de voorkant alles regelen, maar dat is schijnzekerheid. Allianties zou bijvoorbeeld iets kunnen zijn. In tender werken wij toch ook samen? Hele consortia stellen we op zonder contract.”
(Bijlage 5, persoon y, pagina 192)

Niet alleen werden contracten aangehaald, ook werd er gesproken over *langdurige relaties, gelijkwaardigheid* en *gezamenlijke belangen*. De focusgroep wijst uit dat deze aspecten ook een belangrijke rol spelen bij PPS. Zo was een deelnemer van mening dat om succesvol te kunnen samenwerken gelijkwaardigheid nodig is. Juist in DBFM projecten ontbreekt het aan deze gelijkwaardigheid. Daarnaast werd het hebben van een langdurige relatie en het zoeken naar gezamenlijke belangen gezien als succesfactoren voor samenwerking. Citaten die dit verduidelijken:

“DBFM is uitbesteding. Bij uitbesteding kan je niet samenwerken. Iemand betaald een prijs ervoor en dan ben je dus niet aan het samenwerken. Samenwerken is in mijn optiek dat je samen op gelijkwaardig niveau aan het werken bent en samen meer presteert dan je in je eentje zal doen. In de uitbesteding is geen sprake van gelijkwaardig niveau.”
(Bijlage 5, persoon y, pagina 190)

“Kern van samenwerken is dat samenwerking ontstaat vanzelf tijdens het traject. En hoe ontstaat het vanzelf? Als beide partijen dus een gemeenschappelijk belang hebben als ze beide meer waard zijn dan afzonderlijk. En dat kan alleen als je bottom-up werkt naar hogere schaalniveaus. DBFMO is uitbesteding en is top-down.”
(Bijlage 5, persoon y, pagina 192)

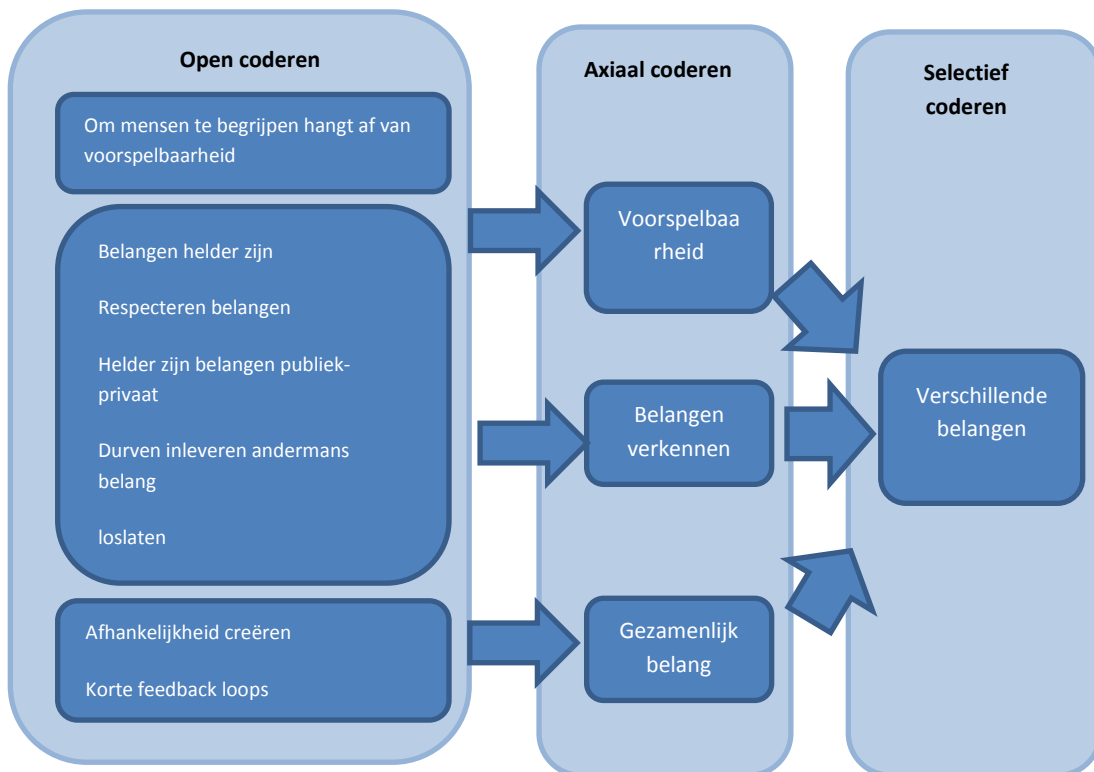
“Je kunt niet alle oplossingen in zo’n ambitie realiseren door in de voorkant te knippen. En dan zie je dat sommige dingen lukken en sommige dingen niet. Volgens mij ligt het succes juist in het zoeken naar gedeeld belang en dat ervaren. Er moet een intentie, een wil zijn aan beide kanten om dat te doen.”
(Bijlage 5, persoon x, pagina 191)

Geconcludeerd kan uit het bovenstaande gesteld worden dat verschillende aspecten zijn aangehaald die het succes van samenwerking bepalen. Enerzijds is de gedachte dat samenwerking succesvol kan zijn als afstand wordt genomen van contracten en dat contracten slechts als basis worden gezien. Anderzijds is de opvatting dat contracten wel degelijk als bindende factor kan werken, omdat personen zoeken hoe ze elkaar kunnen helpen. Daarnaast zijn de aspecten gezamenlijke belangen, gelijkwaardigheid en langdurige relatie aangehaald als succesfactoren voor samenwerking.

Stelling 2. PPS gaat om verschillende belangen.

In de focusgroep sessie is de tweede stelling: *'PPS kan alleen succesvol zijn als mensen hun eigen belang in de gaten houden, ook als dit botst met belang andere partijen'* bediscussieerd. Figuur 36 wijst uit dat er verschillende aspecten zijn aangehaald, te weten: *voorspelbaarheid, belangen verkennen, afhankelijkheid en gezamenlijke belang.*

De deelnemers stellen dat het met betrekking tot belangen belangrijk is om met deze aspecten rekening te houden. Opvallende is dat deelnemers voornamelijk het *verkennen van elkaars belang* als bepalende factor zien. Verschillende voorbeelden zijn hierbij besproken zoals het helder hebben, respecteren, loslaten en het durven inleven in elkaars belangen. Onderstaande citaten verduidelijken dit:



Figuur 36. Code boom stelling verschillende belangen. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (eigen figuur).

"Als je het positiespel speelt, kun je niet samenwerken. Terwijl speltheorie een positiespel is. Is samenwerking niet per definitie altijd een positiespel? Met respect voor belangen. Je eigen belang en dat van de ander. Je speelt het spelletje van belangen om te zoeken naar balans in evenwicht"

(Bijlage 5, persoon x, pagina 197)

"Dan ben je van mening naar belangen gegaan. Je hebt inzicht in belang. Maar dan heb je nog geen samenwerking. Hoe ontstaat na het kennen van het belang de samenwerking? Er moet ook iets zijn van respect voor de ander. Anders kom je namelijk op de onderhandelingspositie en dan is geen samenwerking. Op een gegeven moment moet je durven in te leveren in belang van de ander."

(Bijlage 5, persoon x, pagina 197)

Daarnaast gaat het om *voorspelbaarheid*, omdat het in samenwerking van belang is een stukje voorspelbaarheid te hebben.

“Wij zien vanuit verschillende projecten dat een specifiek persoon in andere projecten totaal anders opereert. Eerst dachten we de persoon te kennen en een bepaald belang te kunnen plaatsen. En dan blijkt persoon in ander project totaal anders te werken. Nu zijn we aan het kijken hoe we met deze persoon om te gaan en hoe samenwerken met die man te gaan, omdat hij niet meer voorspelbaar is.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 196)

“Volgens mij gaat het om voorspelbaarheid. Je moet mensen kunnen plaatsen. Als iemand dingen doet die hij niet begrijpt, omdat je zijn belangen niet kent of andere belangen heeft, dan krijg je hele moeilijk samenwerking.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 196)

Ten slot wordt het *creëren van gezamenlijkheid* ook als bepalende factor gezien en stelt een deelnemer dat te geforceerd samenwerking creëren juist averechts werkt. Onderstaande citaten verduidelijken dit:

“Het feit dat als je belangen op tafel legt, dat je daarmee iets kunt winnen. De gezamenlijkheid creëren. Maar dan moet de afhankelijkheid er wel zijn.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 197)

“Je moet vooral loslaten en het zoeken, samen. Samen betekent meer leuker, fijner, gezelliger. Dat je meer wint, dat de ander ook meer wint. Het forceren van samenwerking aan het begin is grootste probleem. Het moet ontstaan, niet geforceerd worden.”

(Bijlage 5, persoon x, pagina 197)

Geconcludeerd kan worden gesteld dat het bij belangen voornamelijk lijkt te gaan om het verkennen van belangen. Helder moet zijn wat de belangen zijn. Daarnaast speelt het respecteren, inleveren en durven loslaten belangrijk een belangrijke rol in het bereiken hiervan. Ook wordt voorspelbaarheid en het creëren van gezamenlijke belangen genoemd als belangrijke elementen.

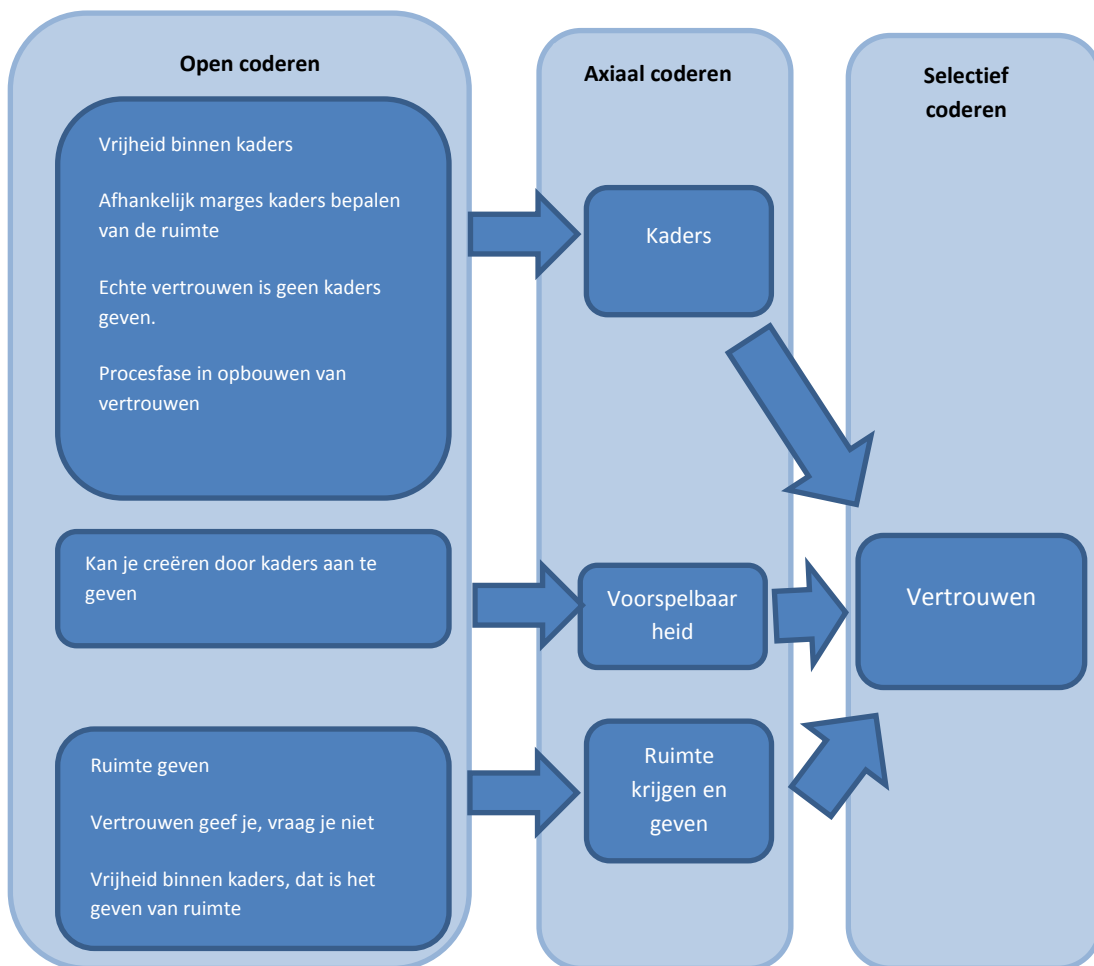
Stelling 3. Vertrouwen is van cruciaal belang

Aan de hand van de stelling *‘Op allerlei terreinen in PPS worden risico’s afgedekt; dichtgetimmerde contracten, te veel zaken gejuridificeerd. Om die reden doen zich bewust en onbewust spanningen voor. Om hiermee om te gaan is vertrouwen van cruciaal belang. En juist aan dat vertrouwen ontbreekt het in PPS’*. De resultaten van de kwalitatieve analyse in figuur 37 wijst uit dat zich 3 aspecten voordoen; *kaders, voorspelbaarheid en ruimte geven en krijgen van en aan partijen*. Opvallend is dat *kaders* nadrukkelijk naar voren komen, maar dat hier wel verschillende opvattingen over zijn. Enerzijds worden *kaders* gezien als belangrijk elementen om hierin ruimte te geven om tot oplossingen te komen. Anderzijds is

de opvatting dat het opstellen van kaders géén vertrouwen is. Onderstaande citaten verduidelijken dit verschil in inzicht:

“Vertrouwen geef je, bijvoorbeeld aan je kinderen. Hoe? Je geeft ze de ruimte. Je geeft ze de kaders waarbinnen ze kunnen opereren. In alle opzichten. Zodra ze buiten de kaders komen verklein je de kaders. Vertrouwen is ruimte geven. Niks anders. Dat is de definitie.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 199)



Figuur 37. Code boom stelling vertrouwen. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (eigen figuur).

“Ben ik het niet mee eens. Echt vertrouwen is dat je geen kaders hoeft te geven. Ik denk dat kaders het geven een procesfase is in het opbouwen van vertrouwen. Juist het stellen van kaders geeft aan dat je geen vertrouwen hebt. Het ultieme is dat je geen kaders hoeft te stellen.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 199)

“Kaders is wel vertrouwen. Als je kaders aangeeft, welke elementen er wel in moeten zitten. Jij zal dat wel goed invullen. Dat is vertrouwen geven.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 199)

“Nog niet mee eens. Jij vertrouwt dat wat hij doet goed is, daar heb je geen kaders voor nodig.”

(Bijlage 5, persoon x, pagina 199)

Daarnaast is in de discussie het *geven van ruimte en voorspelbaarheid* verschillende malen aangehaald. Onderstaande citaten verduidelijken dit:

“Dat is de kern van het verhaal. Vertrouwen geef je. Vertrouwen vraag je niet. Vertrouwen krijg je.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 198)

“Het punt is dat bij vertrouwen een bulk andere dingen achter zitten, hoe ga je om met kaders, met risico’s, met randvoorwaarden. Dat zit er in mijn ogen allemaal achter het begrip vertrouwen. Ik ben het eens dat het gaat om ruimte krijgen en ruimte geven dat is een vorm van sturing.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 198)

Ondanks bovenstaande bevindingen hebben de deelnemers verschillende opvattingen en inzichten over het fenomeen vertrouwen. Hierdoor lijkt het erop dat vertrouwen een complex en veelomvattend onderwerp is.

Geconcludeerd kan worden gesteld dat vertrouwen een complex thema is, waarin verschillende opvattingen en inzichten over zijn, wat de complexiteit ervan impliceert. Het geven van ruimte en de mate van voorspelbaarheid zijn in dit onderwerp belangrijke aspecten. Daarnaast wordt het fenomeen gekoppeld met kaders. Hierin bestaat wel discussie of vertrouwen het aangeven van kaders is waarin personen tot oplossingsruimte kunnen komen, of dat het aangeven van kaders juist geen vertrouwen is. Desondanks lijkt het fenomeen een belangrijke rol in samenwerkingsrelaties te spelen.

Stelling 4. Gelijkwaardigheid is van cruciaal belang

In figuur 38 zijn de resultaten van het kwalitatief analyseren op het thema gelijkwaardigheid opgenomen. Het opvallende is dat zich twee belangrijke categorieën voordoen. Ten eerste zijn de deelnemers van mening dat er in PPS projecten tussen opdrachtnemer en opdrachtgever *altijd sprake is van ongelijkheid*. Ten tweede gaat het om het *streven naar gelijkwaardigheid*.

Ongelijkheid is er altijd

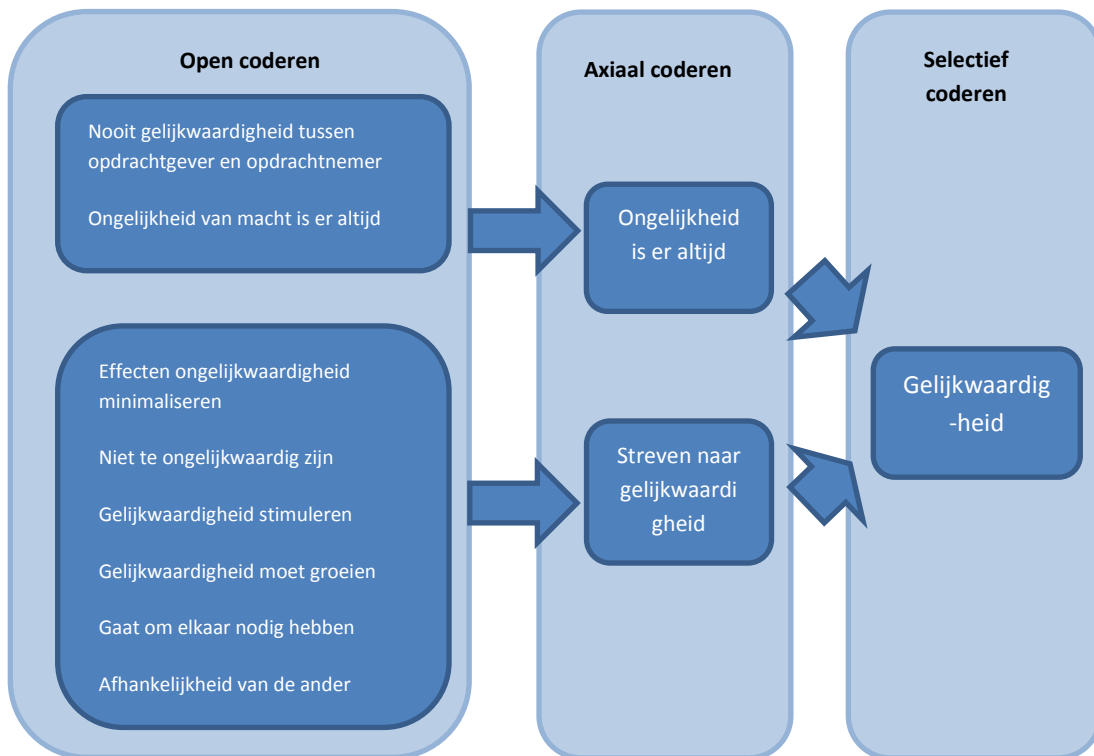
Verschiedende deelnemers betogen dat gelijkwaardigheid niet mogelijk is in PPS-projecten. De onderstaande citaten verduidelijken dit.

“Mijn stelling is dat je nooit gelijkwaardig kan zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Je kan effecten van ongelijkwaardigheid wel minimaliseren en beperken in de samenwerkingsrelatie door een gezonde evenwichtssituatie.”

(Bijlage 5 persoon y, pagina 193)

“Waar het omgaat is dat ongelijkheid van macht er altijd is. Dat maakt niet uit. De ander kan heel machtig zijn. Maar het gaat om het respect voor de ander, jezelf afhankelijk maken van de ander. Dat kan dus wel.”

(Bijlage 5, persoon x, pagina 194)



Figuur 38. Code boom stelling gelijkwaardigheid. Het open, selectief en axiaal coderen heeft de bovenstaande sub en deelthema's opgeleverd (eigen figuur)

Streven gelijkwaardigheid

Uit de focusgroep kan worden afgeleid dat deelnemers van mening zijn dat gelijkwaardigheid niet mogelijk is, maar dat er wel naar gestreefd kan worden. Deelnemers hebben bij het noemen van dit aspect vaak de termen *afhankelijk van de ander* en *het balanceren van belangen*. Onderstaande citaten verduidelijken deze constatering:

“Samenwerking ontstaat pas op het moment dat je bereid bent achterover te leunen. Dan ontstaat er een soort afhankelijkheid van de ander. Je moet durven in te leven, jezelf afhankelijk durven op te stellen. En het tweede aspect dat dan ontstaat is als je achterover hangt de ander je moet durven vertrouwen dat je niet loslaat. Als hij gaat loslaten valt hij zelf ook om. Dus gaat het om drie aspecten. Bereidheid tot afhankelijkheid.

(Bijlage 5, persoon x, pagina 194)

“Vertrouwen in de ander dat hij niet de power gaat aanwenden die hij eigenlijk heeft om los te laten. Er zit dus iets in van je belang is wel geschaad, dus een soort gezamenlijk belang om te blijven staan. Als je loslaat val je beide om.”

(Bijlage 5, persoon x, pagina 194)

“Ik denk dat we het er over eens zijn dat gelijkwaardigheid een heel fair streven is, maar dat het wel om gezond evenwicht in belangen bestaat.”

(Bijlage 5, persoon y, pagina 194)

Geconcludeerd kan uit het bovenstaande gesteld worden dat gelijkwaardigheid in PPS-projecten niet mogelijk is. Wel zou hier naar gestreefd moeten worden. Hier zijn volgens de deelnemers verschillende mogelijkheden voor, variërend van het afhankelijk durven op stellen naar de ander toe en zorgen dat tot een balans van belangen wordt gekomen. Tot slot is het opvallend dat deelnemers verschillende opvattingen over het verschijnsel gelijkwaardigheid hebben, wat de complexiteit ervan impliceert.

Reflectie

Om de manier waarop data zijn verkregen inzichtelijk te maken, volgt een korte reflectie²⁶ op het *verloop* van de focusgroep en op de *wijze* waarop analyse heeft plaatsgevonden.

Verloop focusgroep

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat focusgroep goed is verlopen. Alle stellingen zijn aan bod gekomen en elke deelnemer heeft de ruimte gekregen om zijn verhaal te vertellen. Om die reden heeft de focusgroep de gewenste resultaten opgeleverd die van toepassing zijn op het onderzoek.

Hoewel de sessie de gewenste resultaten heeft opgeleverd zijn er wel een aantal kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste is gezien de beperkte tijd en de wens om genoeg ruimte te hebben voor de stellingen, gekozen om vier stellingen te behandelen. In geval van extra tijd zou de vijfde stelling gebruikt worden. Echter bleek dit in de praktijk niet het geval te zijn. Het is dus niet mogelijk geweest te achterhalen hoe relevant de aanbeveling transparantie is. Wel bleek tijdens de focusgroep dit thema spontaan aan de orde te komen. Wat impliceert dat het een belangrijke rol speelt.

Ten tweede is van te voren de keuze gemaakt om ter inleiding op de focusgroep een korte presentatie over de bevindingen in het onderzoek te houden. Om zoveel mogelijk tijd vrij te maken voor de discussies, is de presentatie tot een minimum beperkt. Om toch zeker te zijn dat deelnemers genoeg achtergrond hadden is van te voren documentatie gestuurd over het onderwerp. Echter bleek tijdens de reflectieronde voor een enkele deelnemer niet duidelijk te zijn wat de aanbevelingen van het onderzoek was. Dit had achteraf gezien beter gekund. Desondanks zijn de stellingen wel in een gedreven en actieve groep uitgebreid bediscussieerd. Daarnaast heeft de onderzoeker nadrukkelijk de ‘onafhankelijke’ positie ingenomen. De stellingen zijn gepresenteerd en toegelicht en daarna zijn gedurende sessie enkel observaties gedaan.

Wijze van analyseren

Evenals tijdens de interviews is gebleken dat kwalitatief onderzoek als lastig kan worden ervaren. Deelnemers hebben verschillende opvattingen, wat het moeilijk maakt om vergelijkingen te maken. Daarnaast is de focusgroep een relatief kleine groep, waardoor resultaten niet zonder meer te generaliseren zijn. Desondanks is aan de hand van de coderingstechniek wel duidelijk geworden hoe deelnemers over de aanbevelingen denken en is het mogelijk deze te positioneren. Tot slot geldt net als bij de interviews dat het lastig is om tot een goede balans van citatengebruik te komen. Enerzijds heeft deze thesis als doel leesbaar te blijven, waardoor citaten beknopt ingezet kunnen worden. Anderzijds is het van belang de context van citaten duidelijk te maken. De mogelijke betekenis kan anders verloren gaan. Al met al is getracht op een gedegen manier de verkregen informatie kwalitatief te analyseren.

Hoofdpunten

Dit deel geeft de essentie van hoofdstuk 9 weer, waarmee antwoord is gegeven op deelvraag E²². Door de focusgroep is duidelijk geworden hoe relevant geformuleerde aanbevelingen zijn en welke verbindingen er tussen thema's bestaan. Daarnaast heeft de sessie duidelijk gemaakt of aanbevelingen onderzoeksbevindingen bevestigt, tegenspreekt of juist zorgt voor nieuwe inzichten. Het onderstaande toont hierbij de belangrijkste resultaten van de focusgroep.

➤ Samenwerking centraal zetten

Waarbij de focusgroep heeft verduidelijkt dat het thema *samenwerking centraal zetten* vooral gaat om te kijken naar de rol van contracten in samenwerking. De sessie toont dat er discussie bestaat of succesvolle samenwerking wel mogelijk is met de dominante rol contracten. Daarnaast heeft de focusgroep duidelijk gemaakt dat het bij samenwerking vooral lijkt te gaan om aandacht te geven aan gezamenlijke belangen, gelijkwaardigheid en langdurige relaties.

➤ Verschillende Belangen

De focusgroep heeft duidelijk gemaakt dat het bij het thema *verschillende belangen* voornamelijk gaat om het verkennen van belangen. Daarnaast zijn er diverse factoren die zorgen het verkennen van belangen, variërend van het respecteren, durven loslaten en inleveren. Daarnaast werd voorspelbaarheid en het creëren van gezamenlijke belangen gezien als belangrijke kernelementen.

➤ Vertrouwen cruciaal

Ook heeft de sessie duidelijk gemaakt dat het thema *vertrouwen* een complex onderwerp is, waar verschillende opvattingen en inzichten over zijn. Discussie bestond of het aangeven van kaders, waarin men vrije oplossingen kan aanbrengen gezien wordt als vertrouwen of niet. Desondanks is het van belang van vertrouwen erkend en heeft het duidelijk gemaakt dat het een complex fenomeen lijkt te zijn.

➤ Gelijkwaardigheid cruciaal

Tot slot heeft de focusgroep aangetoond dat gelijkwaardigheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in een PPS niet mogelijk is. Wel zou gericht gekeken moeten worden om de effecten van ongelijkwaardigheid zoveel mogelijk te beperken. Daarnaast zijn er voorbeelden aangehaald om hiertoe te komen, resulterend van het afhankelijk durven op stellen tot aan het zorgen voor gebalanceerde belangen. Ook dit thema heeft door de uiteenlopende opvattingen duidelijk gemaakt dat het een complex thema is.

²² De getoetste aanbevelingen geven antwoord op deelvraag E: Welke lessen kunnen getrokken worden na het toetsen van de geformuleerde aanbevelingen in een focusgroep bestaand uit personen met PPS ervaringen met een publieke, private en wetenschappelijke achtergrond?

10 Conclusies: Terugkoppelingen bevindingen en reflectie

Dit afstudeeronderzoek beoogt tot inzichten te komen in de bepalende factoren voor een succesvolle interactie van publiek-private samenwerking in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland. De belangen in deze vorm van samenwerking zijn groot, omdat maatschappelijke problemen - zoals *infrastructuurprojecten* - zo complex zijn geworden dat organisaties niet meer in staat zijn om zelfstandig te opereren. Onder meer om die reden vereist de (her)inrichting van Nederland samenwerking tussen publieke en private partijen. Echter leert de praktijk dat publiek-private samenwerking vaak moeizaam verloopt. Het is daarom relevant om na te gaan hoe het interactieproces verloopt en welke factoren bijdragen aan het succes van deze vorm van samenwerking. Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn in dit onderzoek deelvragen gebruikt. De resultaten op deze vragen geven hierbij antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

“Welke factoren bepalen een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland?”

Dit hoofdstuk gaat daarom in op het gehele onderzoek door terugkoppelingen te maken naar theorie en de empirie. Op basis hiervan worden in paragraaf 10.1 aan de hand van deelvragen de samengevatte onderzoeksresultaten besproken. Hieruit vloeien in paragraaf 10.2 logischerwijs de algemene conclusies voort, welke antwoord geven op de centrale onderzoeksvraag en probleemstelling. Tot slot reflecteert paragraaf 10.3 op het onderzoek wat betreft verloop en inhoud.

10.1 Terugkoppeling bevindingen

Om de onderzoeksvraag zorgvuldig te kunnen beantwoorden zijn vijf deelvragen gebruikt. De theoretische deelvraag A had betrekking op de begripsbepaling van het onderzoek, te weten: *Publiek-Private Samenwerking, interactie en samenwerking in het algemeen*. Deze begrippen zijn met behulp van een literatuuronderzoek uitvoerig beschreven.

Met behulp van de theoretische deelvraag B is bepaald *welke factoren* uit de wetenschappelijke literatuur een succesvolle interactie van samenwerkingen tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland bepalen.

Daarnaast is aan de hand van deelvraag C onderzocht *wat de bepalende factoren in de praktijk zijn*. Op basis van deze deelvragen zijn in deelvraag D *aanbevelingen* geformuleerd. Deze aanbevelingen zijn aan de hand van deelvraag E in een focusgroep *getoetst*.

In deze paragraaf worden eerst de bevindingen uit de theorie (1) en praktijk teruggekoppeld (2). Daarna worden aan de hand van confrontatie van praktijk met theorie aangegeven welke nieuwe accenten, andere thema's en verschillen zich tussen thema's hebben voorgedaan. Ook zijn de betekenissen hiervan aangegeven (3). Vervolgens wordt de relevantie en de verbinding tussen thema's besproken (4). Figuur 39 geeft schematisch weer hoe de bevindingen uit deze deelvragen moeten worden gezien.



Figuur 39. Het verloop van onderzoek en betreffende onderzoeksresultaten. (eigen figuur).

1. Theorie

Voor het vergaren van theoretische inzichten over bepalende factoren voor een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten is gebruik gemaakt van de deelvragen A en B. Hieronder zullen in samenvattende vorm de belangrijkste bevindingen worden besproken.

A. Wat wordt bedoeld met publiek-private samenwerking, interactie en samenwerking in het algemeen en hoe wordt dit in de literatuur omschreven?

In de geraadpleegde literatuur zijn verschillende definities van PPS gehanteerd. Gelet het doel van het onderzoek en de overeenkomstige elementen is gekozen voor de volgende definitie: *“Er is sprake van interactie tussen één of meerdere publieke en één of meerdere private actoren. Gericht op het realiseren van een overeengekomen doelstelling van zowel maatschappelijke- als commerciële kenmerken. In een organisatorisch verband. Onder voorbehoud van respectievelijk identiteit en verantwoordelijkheid van betrokken partijen. Met inbreng van middelen, aanvaarding van risico’s en (ver)deling van opbrengsten”*. Daarnaast bevestigen de literatuurresultaten dat achter het idee van PPS twee verschillende ideeën schuil gaan; concessie of contract en partnerschapsvorm. Belangrijkste kenmerken hiervan zijn: actoren, netwerk en project, waarbij PPS is te typeren als een interorganisatorische relatie.

Daarnaast heeft het literatuuronderzoek vastgesteld dat interactie omschreven wordt als: *“Een dynamische wisselwerking tussen minimaal twee personen en/of partijen waarin het proces staat voor het wederzijds beïnvloeden van elkaars gedrag en communicatie het middel is waarmee interactie plaatsvindt en zichtbaar wordt. Verschillende mensen en/of partijen moeten hierbij een gezamenlijke inhoudelijke betekenis geven aan de samenwerking”*.

Tot slot is uit het literatuurdeel geconstateerd dat samenwerking in dit onderzoek in verband is gebracht met het gedrag tussen organisaties. Kan samenwerking zich voordoen op verschillende niveaus, vormen en de wijze waarop samenwerking plaatsvindt. Daarnaast is vastgesteld dat in elk samenwerkingsverband sprake is van vijf essentiële kenmerken, die telkens aan de orde zijn. Tot slot is uit het literatuuronderzoek bepaald dat samenwerking in zijn algemeenheid gezien wordt als: *“Samenwerking is een doelgerichte relatie tussen twee of meerdere onafhankelijke organisaties door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere organisatie om wederzijds voordeel te behalen en te komen tot het sneller bereiken van strategische doelstellingen”*.

B. Welke factoren worden in de wetenschappelijke literatuur genoemd die een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland bepalen?

Vanuit de literatuur is vastgesteld dat zich verschillende uiteenlopende succesfactoren voordoen. Aan de hand van literatuurstudie is verondersteld dat de factoren onder te brengen zijn in belangrijke thema's, te weten proces, belangen, organisatie en relatie.

Onder proces worden *interactie*, *communicatie*, *vertrouwen*, *teamvorming* en *macht* als bepalende factoren gezien. Met belangen wordt verondersteld dat *afhankelijkheid*, *oprechte interesse*, *bewuste onderlinge afhankelijkheid* de succesfactoren zijn. Daarnaast blijkt de literatuur organisatie te bestempelen als bepalende thema's waarin de deelaspecten: *contractvormen* (alliantie en concessie), *incentives* en *draagvlak* onderdeel van maken. Tot slot verondersteld de literatuur dat het thema relatie bestaat uit *commitment*, *vertrouwen*, *respect*, *verbindend leiderschap*, *vermogen tot verbinden*, *transparantie*, *acceptatie* en *flexibiliteit*, welk bepalende elementen zijn voor een succesvolle publiek-private samenwerking.

2. Praktijk

Aan de hand van deelvraag C zijn in het praktijkdeel achterhaald welke factoren bepalend zijn voor een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland. Hieronder zullen de belangrijkste bevindingen worden besproken:

C. Welke factoren uit de praktijk bepalen een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland?

Met behulp van een achttal interviews zijn succesfactoren als beleefd in de praktijk achterhaald. Na het kwalitatief analyseren met behulp van de gecodeerde interviews is duidelijk gemaakt dat zich vijf belangrijke thema's voordoen, te weten: interactievorm, belangen, vertrouwen, relatie, organisatie.

Met interactievorm is geconstateerd dat zich verschillende opvattingen voordoen over *wat* samenwerking maakt. Enerzijds is vastgesteld dat samenwerking gaat om het *scheiden van risico's* (concessie). Anderzijds wordt samenwerking gezien als het *delen van risico's* (alliantie), waarbij een groot deel van de geïnterviewde personen de alliantie vorm ziet als model voor samenwerking. Tot slot is waargenomen dat het *combineren van concessie projecten met alliantiegedachte* een belangrijke factor kan zijn voor succesvolle PPS.

Met betrekking tot het thema belangen is waargenomen dat er verschillende opvatting over belangen als succesfactor zijn. Enerzijds veronderstellen personen met praktijk ervaring in PPS-projecten dat het gaat om *zoektocht naar gezamenlijkheid* waar het belang van een publieke partij *niet* tegenstrijdig hoeft te zijn aan dat van een private partij. Anderzijds is de opvatting dat belangen *altijd verschillend* zijn. Hoewel opvattingen hierover verschillen, is het opvallend dat er wel gemeenschappelijke oplossingen zijn. Genoemde voorbeelden zijn het *bespreekbaar maken* en *respecteren* van elkaars belangen.

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat het thema vertrouwen een complex en belangrijk thema is. In het praktijkonderzoek zijn hierover verschillende opvattingen geconstateerd. Enerzijds is waargenomen dat er in PPS-projecten *te weinig* vertrouwen is.

Anderzijds is duidelijk geworden dat vertrouwen een complex en lastig mee om te gaan fenomeen is.

Tot slot is vertrouwen regelmatig gekoppeld aan het verschijnsel *transparantie* en *gelijkwaardigheid*.

Met betrekking tot het thema relatie is waargenomen dat bepaalde relationele aspecten in de praktijk ter uitvoering worden gebracht en dat op andere vlakken meer gedaan moet worden. Om die reden vereisen verschillende aspecten de nodige aandacht, zoals het *centraal zetten* van de samenwerking en *minder gejuridificeerde contracten*. Tot slot is vastgesteld dat er uiteenlopende opvattingen over het thema zijn, wat de complexiteit ervan impliceert.

Ook heeft het praktijkonderzoek geconstateerd dat over het vijfde thema organisatie verschillende opvattingen zijn. Enerzijds dat bepaalde aspecten in de praktijk meer moeten worden toegepast, zoals het *vroegtijdig betrekken* van private partijen in de samenwerking. Anderzijds dat bepaalde organisatie aspecten al relatief vaak worden toegepast. Voorbeelden zijn: *incentives*, *teamvorming* en het *open-boek* principe. Ook is geconstateerd dat aspecten als *teamvorming* en *incentives* in de bouwcultuur steeds meer aandacht krijgen.

Naast bovengenoemde factoren zijn uit praktijkonderzoek ook een aantal opvallende aspecten naar voren gekomen, de zogenoemde 'verhalen achter de thema's'. Opmerkelijke bevindingen zijn:

1. Behoudt van identiteit versus inleveren identiteit. Interview resultaten wijzen uit dat zich een opvallende discussie voordoet of partijen in een PPS de identiteit juist *behouden* of dat identiteit wordt *ingeleverd*.

2. Vertrouwen geven of krijgen. Vertrouwen blijkt in praktijk een belangrijke en dominante rol te spelen. Discussie bestaat of vertrouwen wordt gegeven of juist verdiend moet worden.

3. Contracten te lang, gaat om mensen en delen van problemen. Opvallend aan de interviews is dat *contracten* worden gezien als *te lang*, dat contracten *minder van belang* zijn in een PPS maar juist om *mensen gaat* en contracten zo ingericht moeten worden dat het gaat om het *delen van problemen* in plaats van het te *scheiden*.

4. Transparantie: moederorganisaties en loslaten tweede lijn. Het fenomeen *vertrouwen* is vaak gekoppeld aan *transparantie*. Dit verschijnsel is vaak aangehaald omdat moederorganisaties het lastig vinden om bepaalde zaken *los te laten*. Ook in de zogenaamde 'tweede-lijn' doet deze ervaring zich voor.

5. Gelijkwaardigheid nodig voor succesvolle samenwerking. De verhouding opdrachtnemer – opdrachtgever zou volgens een geïnterviewde persoon juist gelijkwaardig aan elkaar moeten zijn om succesvol samen te kunnen werken.

6. Erkennen risico's aan beide kanten zijn en meer ruimte geven aan private partijen voor sub optimalisatie. Uit interviews is naar voren gekomen dat risico's niet alleen aan private kant zitten, maar dat publieke partijen ook moeten erkennen dat er risico's zijn. Daarnaast zou er *meer ruimte* moeten worden gegeven aan private partijen door ze *eerder te betrekken* in de samenwerking.

7. Samenwerking DBFM(O) versus samenwerking Alliantie. Opvallende contrasten doen zich voor tussen concessie en alliantie organisatievormen. Enerzijds de opvatting dat samenwerking juist gaat om het *vervullen van rollen* (concessie). Anderzijds gaat samenwerking om het in *gezamenlijke vorm* uitvoeren van projecten (alliantie).

8. Eerst publiek-publiek beter samenwerken voordat publiek-privaat wordt samengewerkt. Ook is het opvallend dat niet alleen elementen zijn genoemd voor succesvolle publiek-private samenwerking, maar dat het succes van deze samenwerking ook afhankelijk is *of* en *hoe* publiek-publiek wordt samengewerkt.

9. Belangen: Er zitten grenzen aan de publiek-private relatie. Uit praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat het *erkennen* en *bewust* zijn van deze grenzen bij kan dragen aan het succes van de publiek-private samenwerking.

10. Onduidelijkheid: Wat wil de opdrachtgever en wat is nodig om het project tot een succes te maken? Interview resultaten geven aan dat in sommige gevallen *niet geheel* duidelijk is wat opdrachtgever wil en is het niet helder *welke elementen* nodig zijn om projecten tot een succes te maken.

3. Confrontatie praktijk met theorie

Bezien vanuit de praktijk zijn op basis van confrontatie tussen bevindingen uit praktijk en literatuurdeel achterhaald welke nieuwe accenten, andere thema's, verschillen tussen de thema's zich voordoen. Ook zijn de betekenissen hiervan duidelijk geworden. Op basis van deze inzichten zijn aan de hand van deelvraag D aanbevelingen geformuleerd.

D. Welke aanbevelingen kunnen geformuleerd worden voor een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland na het vergelijken van bepalende factoren uit praktijk en theorie?

Confrontatie heeft duidelijk gemaakt dat zich verschillende overlappende thema's tussen praktijk en theorie voordoen, te weten: organisatie, relatie, en belangen. Daarnaast zijn vertrouwen en interactievorm als nieuwe thema's toegevoegd. Het thema proces is in de praktijk ten opzichte van het theoriedeel op een hele andere manier ingevuld. Deze is overgegaan op het thema interactievorm.

De betekenis van deze confrontatie is dat het thema vertrouwen in praktijk als een dominant en belangrijk thema wordt gezien. Evenals het thema interactievorm. Daarnaast worden de thema's relatie, belangen, en organisatie gezien als bepalend in zowel theorie en praktijkdeel. Verschillen doen zich voor in de wijze waarop deze zijn uitgelegd.

Op basis van de inzichten in de verschillen, overlappingsen en betekenissen zijn een vijftal aanbevelingen geformuleerd, te weten: *samenwerking centraal zetten, PPS gaat om verschillende belangen, vertrouwen is van cruciaal belang, creëren van gelijkwaardigheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en transparant zijn.*

Ten eerste is het centraal zetten van samenwerking in PPS geformuleerd, omdat onderzoeksresultaten het centraal zetten van de samenwerking als een interessante optie zien. Gelet op deze reden lijkt het zinvol om de aanbeveling te doen om de *samenwerkingsgedachte* in PPS centraal te zetten. Dat betekent dat in PPS gezocht moet worden naar *gezamenlijke doelen* en deze tussen de partijen te verdelen. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om in *gezamenlijke vorm* aan problemen te werken, in plaats van deze onderling te *verdelen*. Grote voordeel hiervan is dat partijen niet bezig zijn met het bepalen van wie een specifiek probleem is, maar in gezamenlijke vorm naar oplossingen werken. Dit bevordert het succes van de samenwerking.

Ten tweede wijst de vergelijking tussen resultaten uit praktijk en literatuuronderzoek uit dat *belangen* een cruciale rol spelen in samenwerkingsverbanden. Duidelijk is geworden dat het

erkennen dat belangen verschillend zijn en dat personen in PPS-projecten zich *bewust* worden van de *onderlinge afhankelijke* belangen. Uit de interviews blijkt dat er discussie bestaat of *tegengestelde* belangen verenigd kunnen worden, of dat er sprake is van *gezamenlijke* belangen. Gelet op deze resultaten lijkt het raadzaam om te adviseren dat het in PPS altijd gaat om verschillende belangen. Dat betekent dat PPS succesvol kan zijn als partijen hun *eigen* belang in de gaten houden, ook al *botst* dit met het belang van andere partijen. Op basis van de erkenning van verschillen in belangen zou tot een gedeeld doel gekomen kunnen worden. Om dit te bereiken zijn verschillende factoren geconstateerd, variërend van het *goed luisteren, investeren* in elkaars belangen tot aan het tonen van *bereidwilligheid*. Gelet op deze bevindingen lijkt het erop dat PPS bestaat uit het in stand houden van deze verschillen in belangen.

De derde aanbeveling stelt dat vertrouwen van cruciaal belang is. Onderzoeksresultaten wijzen uit dat in PPS projecten op allerlei manieren *risico's* worden afgedekt. Variërend van te *gejuridificeerde contracten* tot aan opdrachtgevers die zoveel mogelijk *risico's afschuiven* op de opdrachtnemer. Als gevolg van deze constatering lijken zich allerlei *bewuste* en *onbewuste* spanningen voor te doen die het vertrouwen tegenwerken. Gelet op deze bevinding lijkt het zinvol om PPS te richten op vertrouwen. Om dit te bereiken zijn verschillende mogelijkheden geconstateerd. Voorbeelden hiervan zijn het *geven van extra ruimte* aan opdrachtnemers in PPS en in *gezamenlijke vorm* werken aan projecten. Op deze wijze kunnen over *bepaalde aannames* gestapt worden en wordt het onderlinge *begrip* onderling vergroot. Deze facetten dragen bij aan vertrouwen en juist aan dat vertrouwen lijkt het in PPS te ontbreken.

Aanbeveling vier gaat om het creëren van gelijkwaardigheid tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Praktijk- en literatuuronderzoek wijst uit dat in PPS sprake is van een *ongelijkwaardige verhouding* tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Uit de interviews is herhaaldelijk naar voren gekomen dat *gelijkwaardigheid* een belangrijke rol speelt. Interviews tonen aan dat markt *vroegtijdig* moet worden ingeschakeld en dat private partijen *mee moeten kunnen denken* in een Tracébesluit zodat de oplossingsruimte wordt vergroot. Daarnaast heerst de opvatting dat er *niet alleen risico's* aan de opdrachtnemers kant zitten, maar ook aan opdrachtgeverszijde en dat de opdrachtgever te veel *risico's afschuift* op de markt. Gezien deze constatering lijkt het raadzaam om aandacht te geven aan een gelijkwaardige verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Ten slotte is als vijfde aanbeveling het transparant durven opstellen van partijen in PPS projecten opgesteld. Onderzoeksresultaten hebben aangetoond dat het van belang is in te zetten op 'zachte factoren'. Een belangrijk element dat in theorie- en praktijkonderzoek regelmatig terugkomt is het fenomeen *transparantie*, vaak gekoppeld met *loslaten*. Interviews wijzen uit dat in de bouwcultuur personen in PPS-projecten nog *te weinig* transparant zijn en dat het een verschijnsel is waar in de praktijk moeilijk mee om te gaan is, omdat het aan de 'ander' ligt. Gelet op deze constatering zou het raadzaam zijn als partijen zich transparant opstellen.

4. Toetsen aanbevelingen

Aan de hand van de geformuleerde aanbevelingen zijn in een focusgroep sessie achterhaald hoe *relevant* en welke *verbindingen* er bestaan tussen de thema's. Aan de hand hiervan is in deelvraag E antwoord gegeven op:

E. Welke lessen kunnen getrokken worden na het toetsen van de geformuleerde aanbevelingen in een focusgroep bestaand uit personen met PPS ervaringen met een publieke, private en wetenschappelijke achtergrond?

Er is gekozen om vier van de vijf aanbevelingen afkomstig uit deelvraag D in stellingen om te zetten. Gelet op de beperkte tijd is het niet mogelijk geweest de vijfde aanbeveling te behandelen. Het toetsen van de vier aanbevelingen heeft geresulteerd in verschillende resultaten.

Ten eerste heeft de aanbeveling: Samenwerking centraal zetten duidelijk gemaakt dat het voornamelijk gaat om de *rol van contracten* in PPS. De focusgroep heeft aangetoond dat er discussie bestaat of succesvolle samenwerking wel *mogelijk* is met de huidige *dominante* rol van contracten. Daarnaast heeft de focusgroep duidelijk gemaakt dat het bij samenwerking voornamelijk lijkt te gaan om het *geven van aandacht aan gezamenlijke belangen, gelijkwaardigheid en langdurige relaties*.

De tweede aanbeveling heeft aangetoond dat het thema: verschillende belangen voornamelijk gaat om het verkennen van belangen. Daarnaast zijn er diverse factoren die zorgen dat dit kan worden bereikt, variërend van het *respecteren, durven loslaten en inleveren*. Ook zijn *voorspelbaarheid* en het *creëren van gezamenlijke belangen* gezien als belangrijke kernelementen.

Aanbeveling drie heeft duidelijk gemaakt dat het thema vertrouwen een complex onderwerp is, waarin verschillende opvattingen en inzichten over zijn. Discussie bestond of het aangeven van *kaders*, waarin men *vrije oplossingen* kan aanbrengen gezien wordt als vertrouwen of niet. Desondanks is het van belang dat vertrouwen wordt erkend en is duidelijk geworden dat het een complex fenomeen lijkt te zijn.

Tot slot heeft de vierde aanbeveling gelijkwaardigheid aangetoond dat een *gelijkwaardige* verdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in een PPS *niet mogelijk is*. Wel zou gericht gekeken moeten worden om de *effecten van ongelijkwaardigheid zoveel mogelijk te beperken*. Daarnaast zijn er voorbeelden aangehaald om hiertoe te komen, resulterend van het *afhankelijk durven op stellen* tot aan het zorgen voor *gebalanceerde belangen*. Ook dit thema heeft door de uiteenlopende opvattingen duidelijk gemaakt dat het een complex fenomeen is.

10.2 Algemene conclusies

Nu duidelijk is geworden wat resultaten zijn kunnen deze bevindingen in zijn geheel overziend met elkaar in perspectief worden geplaatst om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag:

“Welke factoren bepalen een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen bij het realiseren van infrastructuurprojecten in Nederland?”

Echter voordat hier uitspraken over worden gedaan moet gesteld worden dat dit onderzoek wel zijn beperkingen heeft. Zo zijn in dit onderzoek slechts een achttal interviews afgenomen en één focusgroep georganiseerd. De onderstaande conclusies en uitspraken moeten daarom sterk gerelativeerd worden.

Conclusies

In theorie en praktijk zijn verschillende en overeenkomstige verbindingen tussen bepalende factoren vastgesteld. Soms uiteenlopend, soms in overeenstemming maar het onderzoek in zijn geheel overziend is er wel een vaste lijn in vast te stellen. Naar mijn inzien kunnen daarom in zijn algemeenheid de volgende conclusies getrokken worden:

1. *Vertrouwen als basis*

Literatuurstudie heeft duidelijk gemaakt dat vertrouwen een element is waarmee relaties bestaan tussen andere thema's. Zo is naar voren gekomen dat vertrouwen kan worden bereikt indien personen vertrouwen hebben in *zichzelf*, *oprechte interesse* in eigen en andermans belangen tonen, *zich transparant opstellen* en *betrouwbaar* zijn. Wat hiermee duidelijk is geworden is dat door de verschillende relaties met vertrouwen, het verschijnsel niet op zichzelf staat. Ondanks deze bevindingen moet de nuance wel aangebracht worden dat het *niet geheel duidelijk* is wat vertrouwen precies is. Uit het literatuuronderzoek is namelijk naar voren gekomen dat er verschillende en uiteenlopende definities over zijn.

Ook in de praktijk speelt het fenomeen vertrouwen een belangrijke rol. Echter is vastgesteld dat het verschijnsel in vergelijking tot de theorie in de praktijk een veel *belangrijkere* rol speelt. Daarnaast is het opvallend dat het net als in theorie deel een *complex* fenomeen is en zijn er ook relaties vastgesteld tussen vertrouwen en de andere thema's. Gelet op deze bevindingen kan gesteld worden dat vertrouwen invloed heeft op: *organisatie*, *interactievorm*, *relatie* en *belangen*. Hiermee kan met het in acht nemen van de beperktheid van dit onderzoek de conclusie getrokken worden dat als er geen vertrouwen is, het effect van het plegen van interventies in de thema's *belangen*, *organisatie*, *interactievorm* en *relatie* beperkt zal zijn als er niet wordt gewerkt aan vertrouwen. Om die reden is vertrouwen van cruciaal belang in de samenwerking tussen publieke en private partijen. Het is daarom raadzaam om vertrouwen in het midden van alle thema's te positioneren. Op deze manier wordt het belang van vertrouwen in de samenwerking duidelijk.

Ten slotte is er gekozen²³ om de uiteenlopende opvattingen en definities van vertrouwen samen te voegen tot één heldere definitie, te weten: "*Vertrouwen gaat om het geloof in de eerlijkheid in de relatie tussen personen. Om dit te bereiken moet men bereid zijn om zich afhankelijk van elkaar op te stellen, oprechte interesse in elkaar te tonen, zich transparant op te stellen en moeten personen niet de macht gaan aanwenden die hij wel heeft.*"

2. *Interactievorm: alliantie als voorbeeld voor publiek-privaat samenwerken*

Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de interactievorm bepalend is voor de mate van samenwerking. Vergelijkingen zijn gemaakt tussen *DBFM(O)* (*concessievorm*) en *alliantie* (*partnerschapsvorm*). Verschillende inzichten doen zich voor of in concessievorm *wel sprake* is van samenwerking. Het onderzoek geheel overziend blijkt in alliantievorm *meer sprake* te zijn van samenwerking. In deze context betekent dat het *in gezamenlijke vorm* werken aan een gedeeld probleem in projecten. Dit in tegenstelling tot concessievormen, waarin vast is gesteld dat samenwerking zich uit in het *scheiden van problemen* en het *vervullen van rollen*.

²³ Deze definitie is tot stand gekomen door gebruik te maken definities uit het literatuuronderzoek (pagina 55) en de focusgroep sessie (pagina 194).

Daarnaast heeft het praktijkonderzoek duidelijk gemaakt dat in de interactie tussen partijen het raadzaam is om te streven naar *zoveel mogelijk gelijkwaardigheid*. Dit betekent de *effecten van een ongelijkwaardige verhouding* tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zoveel mogelijk te *beperken*.

Ten slotte is duidelijk geworden dat het thema interactievorm ook een *afhankelijke* relatie heeft met vertrouwen. Om tot echte interactie van samenwerking te komen, is het nodige vertrouwen vereist.

Al met al kan in relatie tot het thema interactievorm geconcludeerd worden dat in publiek-private samenwerking in partnerschapsvorm *meer prikkels* aanwezig zijn op tot samenwerking te komen. Om die reden wordt de interactievorm gezien als bepalende factor voor succesvolle publiek-private samenwerking.

3. Relationele aspecten van grote betekenis

Hoewel vastgesteld is dat alle thema's een afhankelijke relatie hebben met *vertrouwen* is het thema relatie ook een belangrijk element voor succesvolle publiek-private samenwerking. In theorie en praktijk is gedurende onderzoek op verschillende manieren duidelijk geworden dat relationele aspecten - *vaak getypeerd als 'zachte factoren'* - in de praktijk elementen zijn waarmee personen in PPS projecten moeite hebben. Resultaten uit de praktijk maakt duidelijk dat dit veroorzaakt wordt door de op inhoud gedreven techneuten en de 'mannelijke-cultuur'.

Daarnaast is in het onderzoek duidelijk geworden dat *transparantie, respecteren* en *luisteren* in de praktijk relationele elementen zijn die nog te *weinig* worden toegepast. Dit in tegenstelling tot de elementen *commitment, goede communicatie* en *verbinden*. Meest opvallende is de bevinding: transparantie. Deze term is vaak omschreven met het loslaten van bepaalde zaken, en op dat vlak heeft de PPS-praktijk het er moeilijk mee. Moederorganisaties en personen dieper in de organisaties vinden het lastig om bepaalde elementen los te laten.

Ook met de relationele aspecten bestaat een nauwe relatie met vertrouwen. Om bijvoorbeeld transparant te kunnen zijn is het nodige vertrouwen vereist.

Concluderend wordt gesteld dat *relationele aspecten* de derde bepalende factor zijn voor een succesvolle interactie van PPS.

4. Verkennen van belangen

Gedurende het gehele onderzoek is naar voren gekomen dat het thema belangen een belangrijk element is voor het succes van de publiek-private samenwerking. Zowel literatuur als het praktijkonderzoek heeft duidelijk gemaakt dat het van belang is om inzicht te hebben over de *eigen* en *anderzijds* belangen. Als deze inzichten worden vergaard kan het mogelijk worden om meer *begrip* voor elkaar te krijgen, *bereidwilligheid* voor samenwerkingspartners te vergroten en kan naar een *gezamenlijk belang* worden gewerkt. Ook is duidelijk geworden dat partijen tot dit gezamenlijk belang kunnen komen als er *geluisterd* en *gesproken* wordt over elkaars belangen. Dit vereist wel dat men *transparant* en *eerlijk* moet zijn. Zodra dit gebeurt kan duidelijk worden gemaakt hoe men elkaars belang kan dienen.

Hoewel het inzicht krijgen in elkaars belangen belangrijk is, blijkt ook dat partijen moeten *erkennen* dat belangen *verschillend* zijn en er een *grens* zit aan de samenwerkingsrelatie.

Het bovenstaande heeft hiermee duidelijk gemaakt dat er relaties bestaan met de relationele aspecten begrip, transparantie en luisteren. Ook is duidelijk geworden dat dit thema in belangrijke relatie staat tot vertrouwen.

5. Organisatie: contracten als basis en incentives, teamvorming en open boek elementen als voorbeeld om samenwerking tot stand te brengen

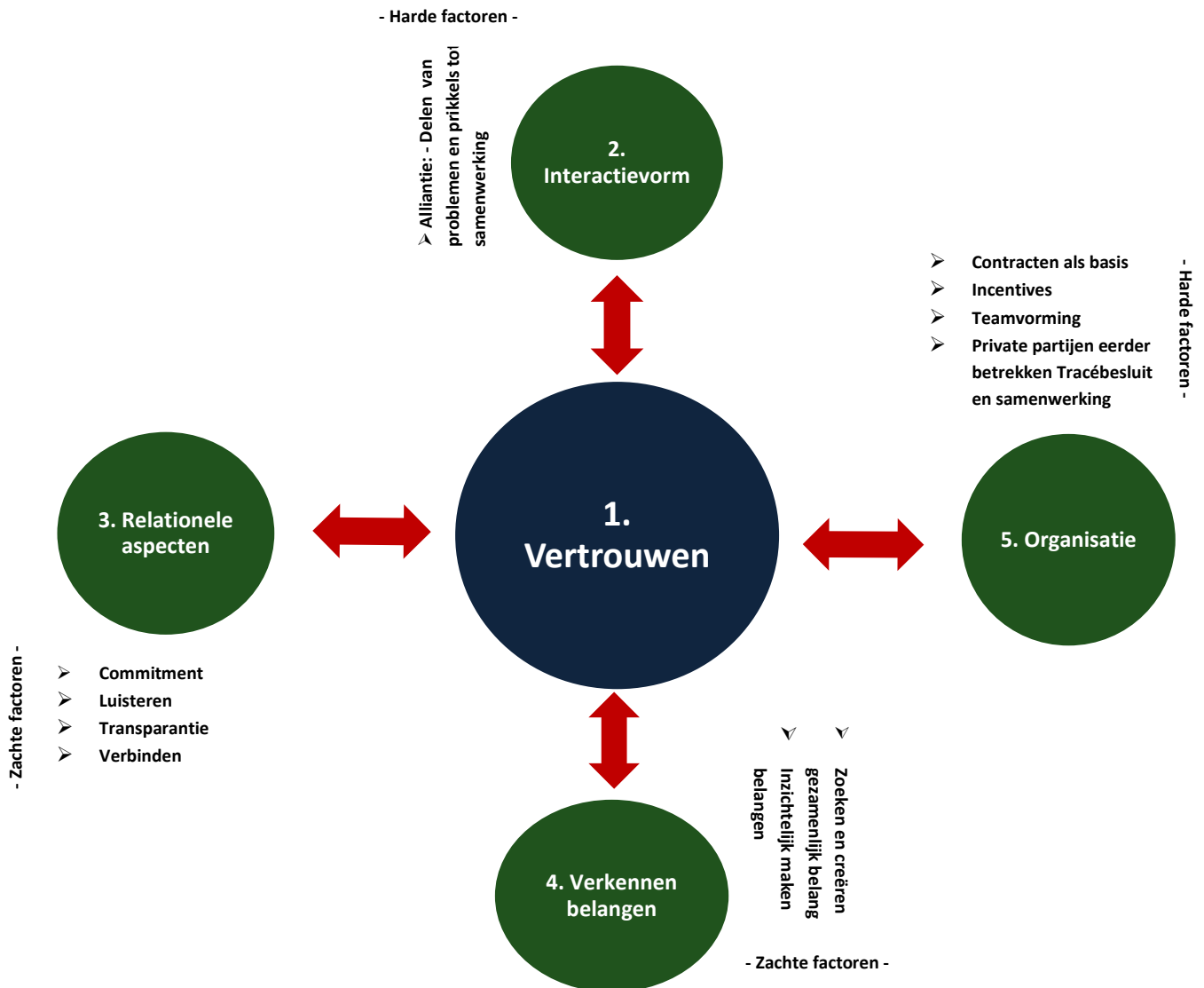
Het vijfde thema dat van bepalende invloed is op het succes van de publiek-private samenwerking is het thema: organisatie. Theorie en praktijk hebben duidelijk gemaakt dat de *wijze* waarop samenwerking is opgezet een belangrijke invloed kan hebben op de samenwerking. Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat *incentives, teamvorming* en het *open boek principe* elementen zijn, die worden ingezet en een positief effect kunnen hebben op de samenwerking. Echter heeft praktijkonderzoek ook aangetoond dat private partijen *eerder betrokken* moeten worden in de samenwerking. Op deze manier kunnen private partijen *meer invloed* krijgen op samenwerking en daarmee tot creatievere en hoogwaardigere ruimtelijke oplossingen komen.

Ook moet de kanttekening geplaatst worden dat met betrekking tot organisatie de vraag is of *contracten* er toe doen. Enerzijds is men van mening dat contracten belangrijk zijn als basis voor samenwerking. Anderzijds is de ervaring dat projecten waar het contract zo min mogelijk aan bod was, de beste *samenwerking* heeft opgeleverd. Daarom moet dit wel worden genuanceerd.

Ten slotte geldt ook voor organisatie dat er een belangrijke relatie bestaat met vertrouwen. Als er vertrouwen zou zijn, dan zouden contracten er minder toe doen. Daarmee doet de vraag zich voort of contracten juist vertrouwen of wantrouwen in de hand werken.

Onderzoek model

Met de bovenstaande conclusies in het achterhoofd is op de volgende pagina een model ontworpen om inzichtelijk te maken hoe de relaties tussen de bovengenoemde conclusies verlopen. Doel hiervan is *niet* om specifiek na te gaan welke relaties er *precies* zijn. Het gaat enkel om in grote lijnen aan te geven dat vertrouwen aan de basis staat voor *interactievorm, relationele aspecten, verkennen belangen* en *organisatie*. Onderling bestaan er tussen thema's ook afhankelijkheden, maar alle thema's zijn hoofdzakelijk afhankelijk van het fenomeen *vertrouwen*. Het model visualiseert op deze manier de bepalende factoren voor een succesvolle interactie van publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland. Het model kan om die reden gezien worden als de samenvattende conclusie op de onderzoeksvraag, welk antwoord geeft op de probleemstelling.



Figuur 40. Onderzoek model geeft schematisch inzicht in de bepalende factoren voor een succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten. Factoren zijn aan de hand van onderzoek tot stand gekomen. (*eigen figuur*).

10.3 Reflectie verloop en inhoud onderzoek

Ondanks dat gedurende het onderzoek meerdere malen reflecties hebben plaatsgevonden (zie hoofdstuk 6,7,8 en 9) blijft het belangrijk kritisch te reflecteren het op *gehele* onderzoek. Daarom vinden in deze paragraaf reflecties plaats op het verloop (1) en op de inhoud (2) van het onderzoek.

1. Reflecties verloop onderzoek

Er zijn in het in beschouwing nemen van de onderzoekresultaten een aantal belangrijke punten van aandacht. Doordat het onderzoek gerealiseerd is in een relatief kort tijdbestek van zeven maanden heeft dit zijn uitwerking gehad op een aantal belangrijke aspecten voor het onderzoek.

Ten eerste heeft het vormen van een geschikt analysekader redelijk wat tijd gekost. Vooraf was een analysekader opgesteld waarin verschillende elementen met elkaar een bepaalde samenhang vertonen. Dit bleek na gesprekken met begeleiders te complex te zijn. Daarom is gekozen om het onderzoek primair te richten op het constateren van bepalende factoren. Op het moment dat deze keuze voor het geschikte analysekader vast stond, is het verzamelen van literatuur relatief snel gegaan. Echter door de actualiteit van het onderwerp zijn er in de loop der jaren veel verschillende publicaties en rapporten over het onderwerp verschenen. Dit heeft het lastig gemaakt om uit de rijkelijke hoeveelheid literatuur de juiste informatie voor dit onderzoek te filteren. Het bezoeken van PPS conferenties, het van gedachte wisselen met medewerkers van Infram en de begeleiders heeft er wel toe bijgedragen om deze informatie op een gedegen manier te verwerken.

Na het literatuuronderzoek zijn interviews afgenomen. Een leerzame en als prettig ervaren methode met de gewenste resultaten. Echter gelet op het verkennende en open karakter van het onderzoek zijn gedurende de uitwerking van de eerste interviews niet altijd open vragen gesteld. In de daaropvolgende interviews is hier extra op gelet wat resulteerde in minder sturende vragen. Daarnaast leken gestelde vragen tijdens interview beantwoord te zijn, maar bij de uitwerking ervan niet altijd volledig te zijn beantwoord. Dit zou wellicht mogelijk zijn geweest als hier kritischer naar was gekeken.

Na de uitwerking van de interviews heeft het kwalitatief analyseren plaatsgevonden. Het doen van kwalitatief onderzoek heeft mij duidelijk gemaakt dat het een methode is die als lastig kan worden ervaren. Nadeel van open vragen is dat geïnterviewden verschillende antwoorden geven die daardoor moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. Daarnaast is een relatief kleine groep geïnterviewd, waardoor resultaten niet zonder meer te generaliseren zijn voor een grote groep. Desondanks is aan de hand van de codering techniek wel duidelijk geworden welke thema's naar voren zijn gekomen en welke verdelingen in opvattingen er zijn. Echter blijft kwalitatief analyseren lastig, omdat de onderzoeker constateringen wil ondersteunen met citaten. Het zoeken naar een juiste balans tussen beknopt citaatgebruik en de citaten te uitvoerig gebruiken bleek lastig te zijn. Desondanks is gekozen de citaten zo zorgvuldig mogelijk in te zetten; de context van de factoren moet duidelijk zijn. Op deze manier kan de lezer overtuigd worden van het belang van de factoren. Al met al is getracht op een gedegen manier de verkregen data kwalitatief te analyseren.

Het vierde aspect bestond uit het organiseren en houden van de focusgroep. Gelet op de resultaten van de focusgroep kan met tevredenheid op de sessie worden teruggekeken. Gezien het PPS-onderwerp een veelbesproken thema is, was de verwachting dat de discussie verschillende en uiteenlopende resultaten zou opleveren. De focusgroep heeft evenwel duidelijk gemaakt hoe complex het thema is. Hoewel de sessie de gewenste resultaten heeft opgeleverd zijn er wel een aantal kanttekeningen te plaatsen.

Ten eerste is gezien de beperkte tijd en de wil om genoeg ruimte te hebben voor de stellingen gekozen om vier stellingen te behandelen. In geval van extra tijd zou de vijfde stelling gebruikt worden. Echter bleek dit in de praktijk niet het geval te zijn. Het is dus niet mogelijk geweest te achterhalen hoe relevant de aanbeveling transparantie in de focusgroep

was. Wel bleek tijdens de focusgroep dit thema spontaan aan de orde te komen, wat een indicatie geeft van het belang ervan.

Ten tweede is van te voren de keuze gemaakt om ter inleiding op de focusgroep een korte presentatie over de bevindingen in het onderzoek te houden. Om zoveel mogelijk tijd vrij te maken voor de discussies is de presentatie tot een minimum beperkt. Om toch zeker te zijn dat deelnemers genoeg achtergrond hebben is van te voren documentatie gestuurd over het onderwerp. Echter bleek tijdens de reflectie ronde voor een enkele deelnemer niet geheel duidelijk te zijn wat de aanbevelingen van het onderzoek waren. Dit had achteraf gezien beter gekund. Desondanks zijn de stellingen wel in een gedreven en actieve groep uitgebreid bediscussieerd. Daarnaast heeft de onderzoeker nadrukkelijk de 'onafhankelijke' positie ingenomen en zich primair gericht op het observeren en constateren van bepalende factoren. De stellingen zijn gepresenteerd en toegelicht en daarna zijn gedurende de sessie enkel observaties gedaan.

Evenals tijdens de interviews is gebleken dat kwalitatief onderzoek als lastig kan worden ervaren. Deelnemers hebben verschillende opvattingen wat het moeilijk maakt om vergelijkingen te maken. Daarnaast is de focusgroep een relatief kleine groep, waardoor resultaten niet zonder meer te generaliseren zijn. Desondanks is aan de hand van de coderingstechniek wel duidelijk geworden hoe deelnemers over de aanbevelingen denken en is het mogelijk deze te plaatsen. Tot slot geldt net als bij de interviews dat het lastig is om tot een goede balans van citatengebruik te komen. Enerzijds heeft deze thesis als doel leesbaar te blijven, waardoor citaten beknopt ingezet kunnen worden. Anderzijds is het van belang de context van citaten duidelijk te maken. De mogelijke betekenis kan anders verloren gaan. Al met al is getracht op een gedegen manier de verkregen informatie kwalitatief te analyseren.

2. Reflecties inhoud onderzoek: kwaliteit van de resultaten

Om de kwaliteit van dit onderzoek te bevorderen worden de in de methodologie genoemde elementen besproken, te weten: *betrouwbaarheid*, *validiteit*, *geloofwaardigheid* en *overtuigingskracht*.

Betrouwbaarheid

In hoeverre een onafhankelijk onderzoek in staat is om dezelfde resultaten, met dezelfde probleemstelling en onderzoeksvragen te behalen bepaalt de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Door een zorgvuldige weergave van de opzet en uitvoering van het onderzoek is de *betrouwbaarheid* gewaarborgd.

Validiteit

Om tot een *valide* argumentatie te komen is het van belang om af te vragen of gehanteerde procedures in dit onderzoek het mogelijk maakt om geldige afspraken te doen over het object van het onderzoek. Hier wordt bedoeld of gedane uitspraken in dit onderzoek werkelijk weergeven wat er aan de hand is. Om dit te realiseren is in dit onderzoek gestart met een probleemstelling en een centrale onderzoeksvraag, ondersteund met deelvragen. Vervolgens is de opzet en uitvoering van het onderzoek uitvoering besproken en is een literatuur en praktijkonderzoek uitgevoerd. Ten slotte zijn conclusies getrokken. Op deze manier kan dit onderzoek bijdragen aan een afspiegeling van de werkelijke situatie en is een valide onderzoek ontstaan. Echter moet wel de kanttekening geplaatst worden dat het

onderzoek beperkt is in die zin dat er relatief weinig interviews zijn afgenomen en slecht één focusgroep is afgenomen. Daarom moeten conclusies wel gerelativeerd worden.

Geloofwaardigheid

Met *geloofwaardigheid* wordt bedoeld dat duidelijk is dat hetgeen in het onderzoek gevonden is voorkomt uit literatuuronderzoek, interviews en focusgroep en niet afkomstig is uit de verwachtingen van de onderzoeker. Om dit waar te maken zijn verschillende aspecten ingezet, te weten:

- Voice-recorder
- Reflecties op interviews en focusgroep
- Uitschrijven en samenvatten van interview en focusgroep

Door het zo inzichtelijk mogelijk maken van de onderzoeksresultaten is in dit onderzoek de *geloofwaardigheid* gewaarborgd.

Overtuigingskracht

Ten slotte wordt dit kwalitatieve onderzoek *overtuigender* als informatie meer en meer objectief is verkregen. Net als bij geloofwaardigheid is dit bereikt door gebruik te maken van voice-recorder, het uitschrijven van interviews en doordat in het onderzoek reflecties hebben plaatsgevonden op interviews en de focusgroep.

11 Slotbeschouwing: Discussie, aanbevelingen en relevantie onderzoek

De conclusies in dit afstudeeronderzoek hebben aangetoond dat publiek-private samenwerking in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland op bepaalde vlakken moeizaam verloopt. Hierbij is duidelijk geworden dat er een vijftal hoofdfactoren zijn die van invloed zijn op het succes van deze samenwerking. De ene factor nog belangrijker dan de ander, waarin *vertrouwen* aan de basis staat van het succes van deze factoren.

Daarnaast ben ik tijdens het onderzoek een aantal bijzondere elementen tegen gekomen waar ik in de conclusies onvoldoende uitspraken over kon doen, omdat deze zo tegen de algemene trend ingaan. Echter zijn deze uitspraken wel dermate interessant dat deze de nodige uitleg en aandacht verdienen. Daarom gaat dit hoofdstuk in paragraaf 11.1 in op het opzetten van een discussie. Doel hiervan is *niet* om na te gaan hoe publiek-private samenwerking wel zou moeten, maar om een discussie te starten zodat partijen na kunnen gaan op welke pijlers gericht gestuurd kan worden om te slagen in publiek-private samenwerking. Dit wordt gedaan aan de hand van opmerkelijke geconstateerde uitspraken in het onderzoek en aan de hand van het opgestelde onderzoeks-model, waarin de conclusies van het onderzoek zijn samengebracht.

Vervolgens behandelt paragraaf 11.2 aanbevelingen die tot stand zijn gekomen door de conclusies en de discussie in dit hoofdstuk. Uit het onderzoek, de discussie en de aanbevelingen vloeien in paragraaf 11.3 logischerwijs de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie voort.

11.1 Discussie: 'De kern van samenwerking'

Ruimtelijke en infrastructurele projecten in Nederland kunnen - *zoals dit onderzoek heeft aangegeven* – alleen worden gerealiseerd wanneer de overheid en het bedrijfsleven er gezamenlijk in slagen om succesvol publiek-privaat samen te werken. Onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat zowel aan publieke kant als private kant er een vijftal elementen zijn die de nodige aandacht vereisen. Om die reden wil ik aan de hand van vier opmerkelijke uitspraken het belang van het kernelement vertrouwen en de omliggende factoren *interactievorm*, *relationele aspecten*, *belangen* en *organisatie aspecten* aantonen en op basis daarvan een voorstel doen voor een PPS-model om de samenwerking te verbeteren.

1. Het beperkte beeld dat PPS gelijk staat aan DBFM(O)

Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat publiek-private samenwerking in concessie en partnerschapsvorm op andere manieren worden gezien. Opvallend is de vraag wat samenwerking precies maakt en vormt. Meest opvallende uitspraak heeft betrekking op een geïnterviewde persoon die vanuit alliantieprojecten geredeneerd van mening was dat PPS in concessievorm, zoals DBFM(O) eigenlijk een te beperkt beeld is van PPS. Om echt samen te kunnen werken zou in projecten sprake moeten zijn van een gezamenlijk probleem. In tegenstelling tot concessies zijn alliantievorm wel hierop ingericht. Om deze uitspraak te verduidelijken volgt op de volgende uitspraak het citaat van de geïnterviewde persoon.

“Volgens mij is DBFM een manier van aanbesteding waar je zoveel mogelijk risico’s legt bij marktpartijen. Dus als het gaat om samenwerking, vraag ik me af in hoeverre van samenwerking in een PPS sprake is dat anders is dan bestek en D&C contracten [...] Wat ik als uiting zie komen van samenwerking: ‘samen uit, samen thuis’. Het probleem van de een is het probleem van de ander. Als je risico’s gaat delen, dan krijg je naar mijn overtuiging ook ander gedrag. Pas als je weet voor wie het probleem echt is, gaat er pas wat gebeuren om het probleem op te lossen. In die zin vind ik alliantie samenwerking: samen uit, samen thuis. Dat vind ik dan bij uitstek de manier die invulling geeft aan het idee van PPS.”

(Bijlage 3, interview D op 17-08-2012, pagina 151)

Net als de geïnterviewde persoon vraag ik mij ook af wat de precieze reden is om projecten in concessievorm uit te voeren en te betitelen als ‘Publiek-Private Samenwerking’. Als de belangen in samenwerking zo groot zijn, waarom kiest de overheid er dan voor om het grootste gedeelte van projecten in concessievorm uit te laten voeren? Terwijl budget *niet* als hoofdreden wordt gezien voor DBFM(O). Ik denk dat op basis van mijn analyses in dit onderzoek het grotendeels te maken heeft met het gebrek aan vertrouwen. Het creëren van een gezamenlijk probleem – *zoals in alliantieprojecten* -, wekt naar mijn inzien meer vertrouwen op doordat echt gezamenlijk wordt gewerkt waarbij de interactie centraal staat. Dit in tegenstelling tot concessie projecten waar veelal in gescheiden vorm wordt gewerkt en vaak niet op één locatie aan projecten wordt gewerkt. Om die reden denk ik dat het van belang is om PPS-projecten zo in te richten dat het vertrouwen stimuleert. Daarom zou naar mijn inzien alliantie projecten nadrukkelijker op de kaart worden geplaatst of zouden concessieprojecten gecombineerd moeten worden met de samenwerkingsgedachte van allianties, zodat deze meer vertrouwen in de hand werken. Reden hiervoor: *in gezamenlijke vorm* aan projecten werken, het hebben van een *gezamenlijke probleem* waardoor *begrip* en *bereidwilligheid* wordt vergroot en zou op deze manier kunnen resulteren in betere samenwerking wat een positief effect kan hebben op de kwaliteit van ruimtelijke oplossingen.

2. Relationale aspecten blijven lastig in de PPS-cultuur

Met betrekking tot relationele aspecten blijkt uit de PPS-praktijk dat zachte relationele aspecten zoals luisteren en verbinden elementen zijn die steeds belangrijker worden. Door de steeds complexer wordende samenleving en daarmee infrastructuurprojecten, zijn deze elementen steeds belangrijker gaan worden. Enkel projecten technisch uitvoeren is niet meer voldoende, ook in de PPS-praktijk gaat dit op. Desondanks blijkt het nog steeds moeilijk te zijn om met ‘zachte aspecten’ om te gaan. Onderstaande opvallende uitspraak verduidelijkt dit beeld:

“Ik kom net uit overleg om een proces weer vlot te trekken om te kijken hoe we met dilemma’s om kunnen gaan. Uit dat overleg is de conclusie getrokken dat als de ander dingen doet en als de ander zich anders gaat gedragen we uit dat dilemma kunnen komen. Wat ik hiermee probeer aan te geven is dat het zo makkelijk is om over de ander te oordelen en niet kritisch te zijn op je eigen individuele gedrag. Daarnaast speelt de cultuur in de bouw een grote rol. Vroeger bestond de sector namelijk uit een echte mannetjes cultuur. Nu merk ik wel dat de bouwsector aan het veranderen is. Deze veranderingen komen dan ook terug in

projectmanagement. In plaats van dirigerend moet projectmanagement meer gaan naar coachend en verbindend. Ook gaat het nu meer om zachte aspecten zoals luisteren en verbinden. Dit vereist een hele andere opstelling in vergelijking tot de dirigerende wijze. "
(Bijlage 3, interview C op 8-08-2012 pagina 169)

Met behulp van deze uitspraak wil ik aangeven dat om met zachte aspecten om te kunnen gaan, het van belang is om na te gaan *waarom* men moeite heeft met bijvoorbeeld zelfreflectie. 'Omdat men dit niet gewend is', volstaat naar mijn inzien niet. Ik denk dat dit vooral te maken heeft met het gebrek aan vertrouwen in elkaar. Men durft zich in PPS-projecten niet kwetsbaar op te stellen. Bang om bijvoorbeeld beoordeeld te worden door de ander en bang om niet te voldoen aan een bepaald verwachtingspatroon. Dit geldt naar mijn mening ook voor de relationele aspecten. Daarom zou eerst aan het vertrouwen gewerkt moeten worden, voordat op de relationele aspecten wordt gestuurd. Hiermee probeer ik aan te geven dat het sturen op alleen relationele aspecten niet het gewenste effect heeft als niet aan het nodige vertrouwen wordt gewerkt.

3. Inzicht krijgen in elkaars belangen belangrijk, maar wordt niet altijd gedaan; Waarom?

Dit onderzoek heeft aangestipt dat inzicht krijgen in elkaars belangen van invloed is op welslagen van de publiek-private samenwerking. Naar mijn inzien is de volgende uitspraak hierbij opvallend:

"De ideale wereld waarbij iedereen transparant is, bestaat niet. Belangen zijn namelijk anders en je kan dan alleen maar goed doen, als de ander volledig transparant is. Wees dus eerlijk over je eigen belang en zorg dat je gaat nadenken hoe je elkaars belangen gaat dienen. Ook wil ik eraan toevoegen dat samenwerking alleen kan als je open en eerlijk bent. Je moet goed nagaan wat je wilt bereiken. Daar moet je over nadenken. Welke doelen wil je bereiken. Je moet naar samenwerking en allianties gaan."

(Bijlage 3, interview F op 22-08-2012 pagina 179)

Ook het bovenstaande heeft het belang in elkaars inzichten verduidelijkt. Echter is dit naar mijn mening pas echt mogelijk als mensen *open, eerlijk* en *transparant* durven te zijn over de eigen belangen. De PPS-praktijk erkent dit belang en toch blijkt het in de praktijk niet te worden gedaan. Reden hiervoor: het gebrek aan vertrouwen. Daarom zou gericht gewerkt moeten worden om dit vertrouwen te stimuleren en daarmee te vergroten. Alleen als hier op gestuurd wordt, dan pas kan het mogelijk worden om tot elkaars inzichten te komen. Evenals voor de manier waarop samenwerking is ingericht (alliantiegedachte) en de relationele aspecten, geldt het belang van vertrouwen als overkoepelende factor. Alleen *standalone* werken aan belangen, relationele aspecten en interactievorm is niet voldoende zonder goed na te denken hoe met vertrouwen om te gaan.

4. Organisatie: Contracten zien als basis en niet meer

In vergelijking tot de andere thema's speelt het organisatie aspect ook een rol, maar is deze naar mijn inzien minder belangrijk. In dit onderzoek is echter duidelijk geworden dat contracten er slechts voor de basis zijn en het succes van de samenwerking vooral afhankelijk is van mensenwerk. Ik vind dit opmerkelijk, omdat de PPS-praktijk het toch vaak heeft over

contracten. Naar mijn inzien komt dit door het gebrek aan vertrouwen. Voor een PPS-project met een tijdsperiode van 40 jaar is het begrijpelijk dat zaken in contracten worden vastgelegd, maar waarom zoveel aandacht voor contracten? Ook de onderstaande opvallende uitspraak laat zien dat het belang van contracten gerelativeerd moet worden:

“We hebben de neiging om samenwerking in een contract te stoppen. Samenwerking heeft helemaal niets te maken met een contract. Contract is een basis voor wat we doen. Daaronder, daarnaast en daaronder kun je met elkaar samenwerken. Samenwerking werd geforceerd door opdrachtgever, waarbij het potje met geld werd verdeeld als men zijn best deed. Dit was geen contract, slecht één kort zinnetje. Een incentive zonder contract dus. En het werkte. Daar kwam de beste samenwerking uit en werd helemaal niets contractueel vastgelegd. Mijn stelling is koppel samenwerking los van het contract. Het contract is een basis, je moet een incentive hebben, een goed, een belang om samen te werken. Als dat belang er niet is, waarom zou je dan nog samenwerken?”

(Bijlage 5, persoon Y op Pagina 191)

Voorstel: Spinnenweb model ‘Vertrouwen als kernwaarde van samenwerking’

Uit het bovenstaande vloeit naar mijn inzien logischerwijs de conclusie dat in het interactieproces van publiek-private samenwerking de kerngedachte van samenwerking gaat om het fenomeen vertrouwen. Echter ben ik nog voorbijgegaan wat vertrouwen precies omvat. Op basis van inzichten uit onderzoek ben ik in het conclusie hoofdstuk op de volgende definitie uitgekomen:

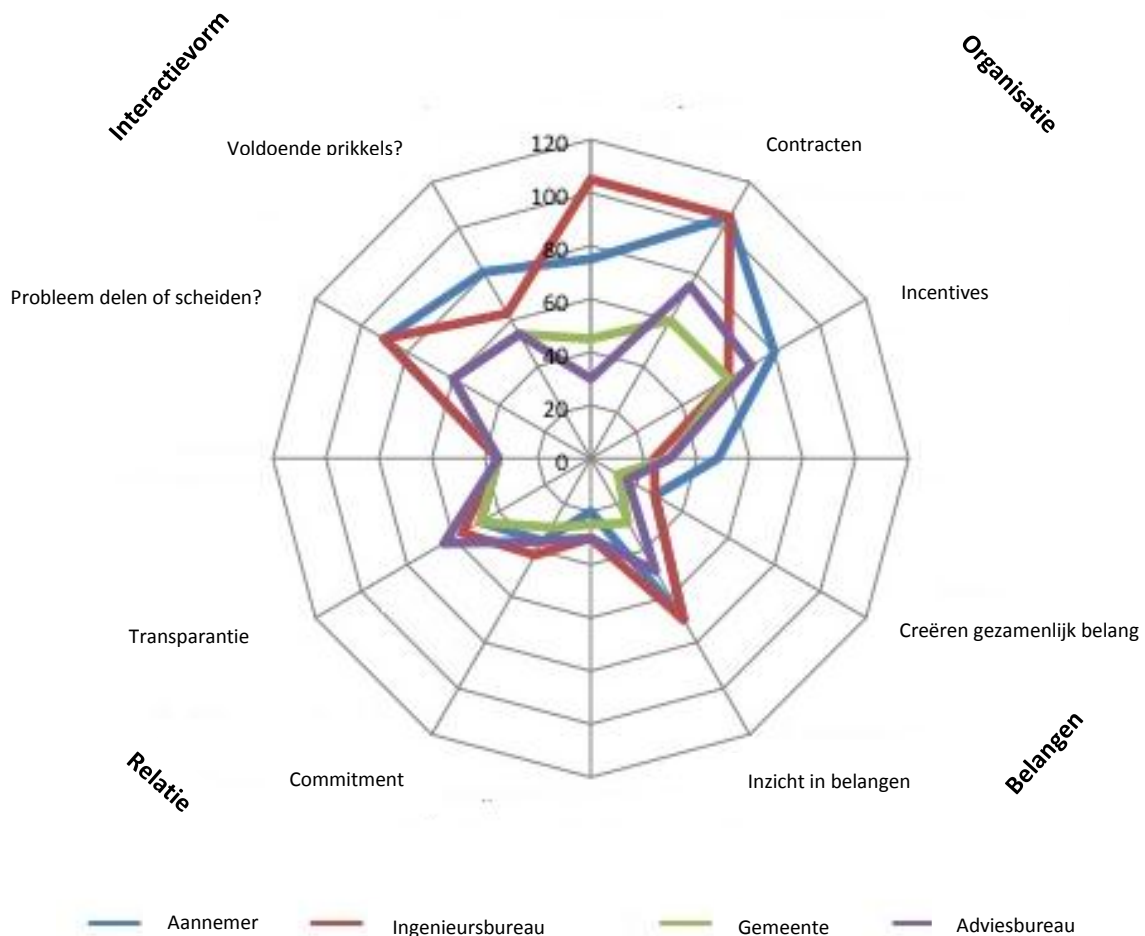
“Vertrouwen gaat om het geloof in de eerlijkheid in de relatie tussen personen. Om dit te bereiken moet men bereid zijn om zich afhankelijk van elkaar op te stellen, oprechte interesse in elkaar te tonen, zich transparant op te stellen en moeten personen niet de macht gaan aanwenden die hij wel heeft.”

Doordat duidelijk is wat vertrouwen is en dat de kern gedachte van samenwerking gaat om vertrouwen luidt mijn stelling dan ook:

“Zonder vertrouwen is de Publiek-Private Samenwerking gedoemd te mislukken.”

Gelet op deze stelling zou ik het voorstel willen doen om een zogenaamd ‘spinnenweb model’ te ontwerpen, waarbij vertrouwen gezien wordt als basiselement en daaromheen de categorieën: *interactievorm, belangen, relatie* en *organisatie* een rol spelen. Met behulp van dit model kan na worden gegaan hoe in PPS-projecten door partijen gescoord wordt op bepaalde onderdelen. Bijvoorbeeld: een adviesbureau scoort 20 punten op het onderdeel: ‘inzichtelijk maken van belangen’ in de categorie belangen en 40 punten op het onderdeel commitment in de categorie relatie. Op deze wijze ontstaat dan als het ware een scoringsprofiel, welke waar te nemen is in het spinnenwebmodel. Hierdoor worden accenten waarop dit adviesbureau in het project scoort inzichtelijk gemaakt. Dit betekent dat deze inzichten gebruikt kunnen worden bij het sturen op deze categorieën in relatie tot vertrouwen. *Zorgt de interactievorm in het project voor genoeg vertrouwen? Of laten scores zien dat op het aspect transparantie te weinig vertrouwen is?* Hiermee kan dit model een

handige *tool* zijn om op deze onderdelen bij te sturen en aan het vertrouwen te werken. Onderstaande figuur 40 toont hier een concreet voorbeeld van:



Figuur 35. Voorstel voor spinnenwebmodel ‘vertrouwen als kernwaarde van samenwerking’. Op basis van dit onderzoek zou in de praktijk huidige PPS-projecten als cases onderworpen kunnen worden aan model om te bepalen hoe aspecten zich verhouden tot vertrouwen. *(eigen figuur)*.

11.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek is pragmatisch uitgevoerd, waarbij inzichten zijn gekregen in hoe voornamelijk de praktijk tegen succesbepalende factoren van publiek-private samenwerking in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland aankijkt. Hoewel het onderzoek heeft geresulteerd in het inzichtelijk maken van deze factoren zijn er – *zoals in het conclusie en discussiedeel duidelijk is geworden*- aspecten die de nodige aandacht vereisen, te weten:

1. Uitwerken spinnenwebmodel ‘vertrouwen als kernwaarde’

Ten eerste zou vanuit de praktijk aan de hand van het voorgestelde spinnenwebmodel gericht onderzocht moeten worden hoe in huidige PPS-projecten het gesteld is met het element *vertrouwen*. De uitdaging hierbij is om na te gaan hoe vertrouwen kan worden gemeten. Het onderzoek heeft aantoonbaar gemaakt dat het lastig is om hier grip op te krijgen. Om de genoemde redenen zou het raadzaam zijn op het model verder uit te werken aan de hand van de categorie: *interactievorm, relatie, organisatie en belangen*.

Deze thema's en de bijbehorende deelaspecten zouden als *tool* ingezet kunnen worden om na te gaan op welke elementen de interactie van samenwerking in relatie tot vertrouwen moeizaam verloopt.

2. samenwerkingsgedachte alliantie centraal zetten

Ten tweede zou ik het voorstel willen doen om de *samenwerkingsgedachte* van allianties nader te onderzoeken. Er zou bijvoorbeeld gericht onderzocht kunnen worden waarom DBFM(O) projecten de PPS markt domineren, terwijl in dit onderzoek duidelijk is geworden dat allianties de voorkeur genieten als samenwerkingsmodel.

3. Contracten slechts als basis

Derde punt van aandacht voor vervolgonderzoek zijn de PPS-*contracten*. Gezien de discussies die zich hebben voorgedaan of PPS-contracten wel of niet het succes van een succesvolle publiek-private samenwerking bepalen zou het interessant zijn om dit nader te onderzoeken. Dit onderzoek heeft namelijk aangegeven dat contracten als basis gezien moeten worden, maar door de beperkte opzet van dit onderzoek is niet geheel duidelijk of deze bevindingen ook in het algemeen van toepassing zijn.

4. Wordt er wel succesvol publiek-publiek samengewerkt?

Hoewel de focus van het onderzoek is komen te liggen op het interactieproces tussen publieke en private partijen, heeft het onderzoek ook aangegeven dat het maar de vraag is of er publiek-publiek wel *succesvol* wordt samengewerkt. Om die reden zou het interessant zijn om publiek-private samenwerking in relatie te brengen met de onderlinge publiekelijke samenwerking. Wellicht zouden resultaten hieruit verduidelijken dat ook op dit vlak bepalende elementen een grote rol zijn voor het welslagen van een publiek-private samenwerking.

5. Leren uit het verleden

Ook zou het interessant zijn om na te gaan of men in de PPS-praktijk wel leert van het verleden. Meerdere malen heb ik tijdens het onderzoek de vraag gesteld waarom een bepaalde factor nog gezien wordt als belemmerende factor, terwijl onderzoeken aantoonbaar hebben gemaakt dat bepaalde factoren zorgen voor succesvolle samenwerking. Daarom zou ik het voorstel willen doen om na te gaan of men wel leert van het verleden en waarom dit wel en niet gebeurt.

6. Nagaan waarom opdrachtgevers (nog) geen ruimte geven aan opdracht nemende partijen

Ten slotte is naar voren gekomen dat private partijen eerder betrokken moet worden en meer invloed moeten hebben in een Tracébesluit en de publiek-private samenwerking zelf, zodat de ruimtelijke kwaliteit van oplossingen wordt vergroot. Interessant om na te gaan door, bijvoorbeeld een simulatie, wat de reden van een opdrachtgever zou zijn om opdracht nemende partijen deze ruimte (nog) niet te geven. Wellicht speelt ook hier het vertrouwen een grote rol.

11.3 Relevantie onderzoek

Uit het onderzoek, de conclusies, discussie en suggesties voor vervolgonderzoek vloeit logischerwijs de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie voort.

Wetenschappelijke relevantie

In de beschikbare (Nederlandse) literatuur zijn verschillende bepalende factoren voor het succes van een publiek-private samenwerking na gegaan. Dit onderzoek heeft een bijdrage aan kennis geleverd door de bepalende factoren uit literatuur en praktijkonderzoek met elkaar te confronteren, de betekenis ervan achterhaald en op basis hiervan de bevindingen in perspectief geplaatst. In die zin heeft het onderzoek een bijdrage aan kennis kunnen leveren, waarin de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek ligt.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft bepalende succesfactoren voor publiek-private samenwerking in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland inzichtelijk gemaakt. Op basis van deze bevindingen zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor het opstellen van het spinnenwebmodel '*Vertrouwen als Kernwaarde*'. De verwachting is dat met het implementeren van dit onderzoek de praktijk na kan gaan welke elementen sturing nodig hebben, zodat gericht gewerkt kan worden naar het nodige vertrouwen in PPS-projecten. Op basis van zo'n model kunnen PPS-projecten mogelijk beter verlopen. Maatschappelijk gezien betekent dit dat publiek geld in infrastructuurprojecten beter wordt besteed. (Er van uitgaande dat vertragingen en het moeizaam verlopen van samenwerking kostbaar zijn). In die zin is dit onderzoek maatschappelijk relevant.

Figurenlijst

Figuur 1: Schematisch overzicht opbouw onderzoek	18
Figuur 2: Schema opbouw onderzoek	19
Figuur 3: Open codering tekstfragment	26
Figuur 4: Code boom axiaal coderen	27
Figuur 5: Verschillen contractvorm en partnerschap	33
Figuur 6: Belangrijkste elementen Publiek-Private Samenwerking	35
Figuur 7: Belangrijkste kenmerken Publiek-Private Samenwerking	36
Figuur 8: Model doorgronden interactie	38
Figuur 9: Belangrijkste kenmerken tot stand komen en functioneren PPS	47
Figuur 10: Overzicht ambities en afweging organisaties	51
Figuur 11: Model win-win situatie	52
Figuur 12: Opzoek naar win-win mogelijkheden	53
Figuur 13: Inzichten issues en belangen	54
Figuur 14: Vertrouwen	57
Figuur 15: Fasen samenwerking en kenmerken	61
Figuur 16: Ontwikkelingsproces samenwerkingsverband	62
Figuur 17: Kompasvorm indicatoren samenwerking	63
Figuur 18: Succes en faalfactoren samenwerking infrastructuurprojecten	65
Figuur 19: Verband geslaagd en succesvolle samenwerking	66
Figuur 20: Theoretisch kader	70
Figuur 21: Samenvattende succesfactoren Publiek-Private Samenwerking	72
Figuur 22: Onderzoeksmodel succesfactoren Publiek-Private Samenwerking theorie	74
Figuur 23: Voorbeeldcitaten interviews	77
Figuur 24: Code boom thema samenwerking	83
Figuur 25: Code boom thema vertrouwen	86
Figuur 26: Code boom thema relatie	88
Figuur 27: Code boom thema organisatie	91
Figuur 28: Succesfactoren Publiek-Private Samenwerking praktijk	94
Figuur 29: Succesfactoren Publiek-Private Samenwerking theorie en praktijk	102
Figuur 30: Belangrijkste bevindingen thema belangen	104
Figuur 31: Belangrijkste bevindingen thema vertrouwen	105
Figuur 32: Belangrijkste bevindingen thema relatie	106
Figuur 33: Belangrijkste bevindingen thema organisatie	107
Figuur 34: Belangrijkste bevindingen thema interactievorm	108
Figuur 35: Code boom stelling interactievorm	113
Figuur 36: Code boom stelling verschillende belangen	115
Figuur 37: Code boom stelling verschillende vertrouwen	117
Figuur 38: Code boom stelling verschillende gelijkwaardigheid	119
Figuur 39: Model verloop onderzoek	124
Figuur 40: Onderzoeksmodel conclusies	141
Figuur 41: Spinnenwebmodel: 'Vertrouwen als kernwaarde van samenwerking'	141

Geraadpleegde Literatuur

- Aken, J., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effec*. Den Haag: Boom Lemma.
- Argyle, M. (1991). *Cooperation: The basis of Sociability*. London: Routledge.
- Baarda, D., Goede, M. d., & Teunissen, J. (2005). *Baisiboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Meppel: Boom.
- Boonstra, J. (2007). Balanceren tussen uitersten: Spanningen bij Publieke-Private Samenwerking. *Overheidsmanagement*.
- Boor, W. v. (1991). *Stedebouw in Samenwerking - Een onderzoek naar de grondslagen voor publiek-private samenwerking in stedebouw*. Samson.
- Bovens, M. (1996). Het verhaal van de moraal. Een empirisch onderzoek naar sociale bedding van morele bindingen. Amsterdam en Meppel: Boom.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas voor aanbevelingen en betekenisvolle interactie. *Holland/Belgium Management Review*.
- Bruijn, J. d., & Heuvelhof, E. t. (2004). *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma.
- Bult-Spiering, M. (2003). *Publiek-Private samenwerking: De interactie centraal*. Utrecht: Lemma B.V.
- Cohn, R. (2010). *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Boom.
- Dictus, D. (2006). *Samenwerking binnen de Organisatiecultuur van Gemeente Breda*. Tilburg: Gemeente Breda, vakdirectie Sociale Zaken.
- Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Everdijk, A., & Korsten, A. (2008). *De Bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: de Tweede Coentunnel als illustratie. Bestuurswetenschappen, Nr. 3*.
- Groot, L. d., & Roelofswaard, A. (2006). *Samenwerking tussen organisaties: kiezen van de vorm, beuwt van de fases en een juiste sturing*.
- Gulati, R. (1995). *Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis*. .
- Ham, H. v., & Koppenjan, J. (2002). *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur; wenkend of wijkend perspectief*. Utrecht: Lemma.
- Hoebeker, L. (2004). *Dilemmas paradoxes in Organizing Change Processes: A critical reflection*. Hoboken.

- Jansen, H. (2009). *Design, Build, Financen, Maintain en Operate - Een analuse naar kritische succesvoorwaarden*.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Maarssen: Reed Business.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kamminga, Y. (2009). *Bruggen bouwen - praktijkgids voor systematisch samenwerken in bouwprojecten*. Gouda: PSIBouw Praktijkgids.
- Kamp, M. v., & Koopmans, A. (2010). *Contracten en service levels: goede samenwerking*. Rotterdam.
- Klijn, E., & Twist, M. (2006). *PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk?* Den Haag: Lemma B.V.
- Koppenjan, J., & Klein, E. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. A network approach to problem solving and decision making*. New York: Routledge.
- Kouwenhoven, V. (1991). *Publiek-private samenwerking: model of model?* Delft: Eburon.
- Lastdrager, E., Kaats, E., & Soffer, I. (2008). *Speeltuimte voor publiek private samenwerking - over de doorbraakkracht van persoonlijke interactie*.
- Luscuere, C. (1987). *Samenwerking tussen organisaties: ideologieen en dilemma's*.
- Nijhoff, M. (2010). *Duurzame gebiedsontwikkeling - Een structurend procesmodel voor een duurzame toekomst*. Eindhoven: TU .
- Oosten, W., & Esselbrugge, M. (2000). *PPS vereist een procesarchitectuur met twee gezichten*. Rotterdam: Erasmus Universtiteit Rotterdam.
- Smith, K., Caroll, S., & Ashford, S. (1995). Intra- and Interorganizational cooperationL toward a research agenda. *The Academy of Management Journal* , 7-23.
- Teisman, G. (1998). *Procesmanagement: de basis voor partnerschap?* ESB 83.
- Teisman, G. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: SDN uitgevers.
- Teunissen, J., Goede, d. M., & Baarda, D. (2005). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Houten: Wolters-Noordhoff.
- Thoolen, F. (2010). *Samenwerking: Hoe de huisvesting de samenwerking beïnvloedt?* . Delft: Stichting Kenniscentrum center for People and Buildings.
- Tjosvold, D. (1998, 11 3). Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges. *Applied Psychology: Revue Internationale*, pp. 285-342.
- Transportonderzoek, N. (2011). *Nederland als een logistiek entwerk in 2015*.

Van den Heuvel, E. (2011, September). Publieke Private Samenwerking: meer ambitie gevraagd. Naar een andere manier van denken binnen de overheid.

Vos, A. (2005). Overheden weten niet wat ze met PPS willen. *Binnenlands Bestuur*.

Ministerie van Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, (2006). *Evaluaties co producties*.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. CA:Sage.

Websites:

ITASC (2012), interactie. Beschikbaar op het World Wide Web:

< <http://www.itasc.nl/itascv2/downloads/interactieroos.pdf>>, Geciteerd op 10-05-2012.

Kragten, R. (2012), Kwaliteit & onderzoek. Beschikbaar op het World Wide Web:

< <http://www.qualiteit.nl/woordenlijst.htm/>>. Geciteerd op 4-9-2012.

Lingsma, H. (2012), Je eigen leider: interactie. Beschikbaar op het World Wide Web:

< http://www.h-l.nl/expertises/je_eigen_leider:_interactie/952/>. Geciteerd op 11-05-2012.

PPS Kennisnetwerk 2012. PPS bij het rijk. Beschikbaar op het World Wide Web:

< <http://www.ppskennisnetwerk.nl/>>. Geciteerd op 15-11-2012

PPS support (2012), Nieuw kabinet kiest expliciet voor PPS. Beschikbaar op het World Wide

Web: <http://www.ppsupport.nl/>>. Geciteerd op 13-11-2012

Rijkswaterstaat (2012), Publiek-Private samenwerking. Beschikbaar op het World Wide Web:

< <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking>>. Geciteerd op 7-05-2012.

Vos, j. (2012), Interviews analyseren. Beschikbaar op World Wide Web:

< <http://issuee.com/jaspervos/docs/interviews>>. Geciteerd op 12-05-2012.

Weistra, H. (2012), Interaction. Beschikbaar op het World Wide Web:

< <http://www.autocadexhance.com/U/ACE/Content/Blogs/tabid/274/Articleview>>. Geciteerd op 5-9-2012.

Bijlagen

Bijlage 1 – Uitnodigingsbrief interviews

Bijlage 2 – Interviewguide

Bijlage 3 – Uitgewerkte interviews

Bijlage 4 – Uitnodigingsbrief focusgroep

Bijlage 5 – Presentatie Focusgroep sessie

Bijlage 6 – Uitgewerkte focusgroep sessie

Bijlage 1 - Uitnodigingsbrief interviews



rijksuniversiteit
 groningen



faculteit ruimtelijke
 wetenschappen



Uitnodiging

Betreft: deelname interview ' Publiek-Private Samenwerking in de droge sector '

Geachte heer/mevrouw ...,

Begin april 2012 ben ik begonnen met mijn afstudeerscriptie voor de Masteropleiding *Environmental and Infrastructure Planning (EIP)* aan de Rijksuniversiteit Groningen. In dit onderzoek bestudeer ik verschillende facetten van de publiek-private samenwerking in de droge sector in Nederland. Dit onderzoek voer ik uit bij adviesbureau *Infram* waar ik begeleid word door Jeroen Weck en Erik Wiggers. Vanuit de Universiteit zijn Wim Leendertse en Jos Arts verbonden aan dit afstudeerproject.

De afgelopen weken heb ik aan de hand van een aantal thema's verkenning gedaan naar succesfactoren en dilemma's van publiek-private samenwerking. Hierbij heb ik mij gericht op drie pijlers:

1. Sociologie
2. Bestuurskunde
3. Externe ontwikkelingen

Met mijn opgedane kennis zal ik de komende maand tien personen interviewen die betrokken zijn bij de samenwerking tussen publieke en private partijen tijdens de realisatie van infrastructuurprojecten in Nederland. Op deze manier probeer ik niet alleen een theoretische, maar ook een praktische visie op deze samenwerkingsprocessen te verkrijgen.

In nader overleg met de heer Leendertse en de heer Weck, zou ik u gezien uw expertise en ervaringen met publiek-private samenwerking, graag willen uitnodigen voor een interview.

Het interview zal circa één uur in beslag nemen en zal plaatsvinden op een nader te bepalen locatie. Twee weken na het interview krijgt u een samenvatting toegestuurd met de vraag of u het eens bent met de inhoud van uw citaten voor publicatie.

NB De resultaten van het interview worden alleen gebruikt als onderdeel en ondersteuning van dit Masteronderzoek en zullen niet aan derden worden verstrekt.

Graag zou ik van u weten of u bereid bent mee te werken aan dit onderzoek. Voor vragen en/of opmerkingen kunt u mij uiteraard bereiken via onderstaande contactgegevens.

Ik hoop spoedig van u te horen,

Met vriendelijke groet,

Peter Galavazi

Masterstudent Environmental and Infrastructure Planning – Rijksuniversiteit Groningen

T: 06-15031716

E: p.j.a.galavazi@student.rug.nl

Bijlage 2 - Interviewguide

Ondersteuning voor interviews.

Algemeen	Denk aan interviewtechnieken; creëren ontspannen sfeer, actief luisteren, doorvragen, wat vind u vragen stellen, stiltes hanteren, aantekeningen maken, geen suggestieve vragen stellen, geen waarde oordeel vellen.
Intro	Maak kenbaar dat fijn is dat geïnterviewde tijd heeft vrij kunnen maken. Vraag of goed is als gesprek wordt opgenomen zodat achteraf kan worden geanalyseerd. De geïnterviewde wordt geanonimiseerd.
Doel onderzoek	Achterhalen bepalende factoren PPS in de praktijk. Kijken welke thema's er spelen. Spontaan aan bod komen.
Definitie PPS	Lees de gekozen definitie van PPS hardop voor om reacties te peilen.
Succesfactoren PPS	Vragen welke factoren als succesvol worden ervaren in PPS.
Moeizaam verlopen PPS	Vragen moeizaam verlopen PPS. Wat vindt u?
Thema vertrouwen	Wat verstaat men onder vertrouwen, hoe belangrijk?
Thema Samenwerking	Wat is samenwerking bij concessie/alliantie?
Thema PPS Nederland	Is PPS wel mogelijk in Nederland?
Afsluiting	Interview afsluiten. Nog vragen of er nog elementen zijn om aan het interview toe te voegen. Vervolgstappen uitleggen; uitwerken interviews in anonieme vorm, samenvatting sturen ter goedkeuring en vragen naar personen voor focusgroep.



Uitwerking Interview A

Betreft: Transcript Scriptie interview A

Datum: 10-07- 2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. S = geïnterviewde. S = geïnterviewde.

(G): *Vraag 1. In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Door samenwerking ontstaan synergie effecten die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?*

(S): In grote lijnen ben ik het met deze definitie eens, maar ik kan me niet vinden in de strekking dat elke partij zijn eigen identiteit en v verantwoordelijkheid behoudt. Het gaat er volgens mij bij samenwerking om dat je een deel van je identiteit inlevert. Ik denk hierbij dat je altijd een deel van je autonomie inlevert als je ervoor kiest om een samenwerking aan te gaan. Je besluit namelijk samen, dat betekent dat je op bepaalde vlakken meerwaarde kan halen en op andere vlakken moet incasseren.

(G): *Tussen vraag. Zou het inleveren van identiteit gedurende publiek-private samenwerking een probleem zijn, of juist de kracht zijn van samenwerking?*

(S): Het inleveren van identiteit is in mijn optiek juist de reden dat samenwerking zo aantrekkelijk is. Dit betekent wel dat er een keerzijde zit aan het inleveren van je identiteit gedurende samenwerking. In de situatie dat je volledige zeggenschap hebt en daarmee volledige autonomie hebt, lever je geen identiteit in en dat kan in sommige gevallen wel prettig zijn. Kies je voor samenwerking, dan lever je hierbij deze autonomie in waardoor het wel eens als pijnlijk ervaren kan worden. Het is namelijk wel zo fijn om soms je zin door te kunnen drukken en je autonomie daarbij te behouden. Wil je je autonomie niet kwijtraken, dan moet je dus niet de keuze voor samenwerking maken.

(G): *Tussen vraag. Zou je autonomie in dit geval anders moeten sturen?*

(S): Nee, dat is een aspect dat juist onderdeel uitmaakt van samenwerking. Als je die autonomie niet wil kwijtraken, dan moet je ervoor kiezen om projecten alleen te doen en niet kiezen om samenwerking aan te gaan. Maar in de situatie dat je in een projecten andere partijen nodig hebt om doelen te bereiken, die je zonder de medewerking van andere partijen niet kan halen, zal je moeten samenwerken, waarbij je in zo'n geval iets zal inleveren van je autonomie.

(G): Vraag 2. Dan nu naar de thema's, thema 1: het (on)belang van samenwerking. Hoe kijkt u tegen belang van samenwerking, ziet u de meerwaarde ervan in?

(S): Als je naar buiten kijkt naar deze stadsomgeving, zie je dat alle fysieke ingrepen neergezet zijn in een opdrachtnemer – opdrachtgever setting. Dat wil zeggen dat het bouwen van wegen, het neerzetten van gebouwen gedaan is in samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, bijvoorbeeld tussen de overheid en een aannemer. Al die jaren van het doen van fysieke ingrepen in de natuur en bouwen van wegen en gebouwen is jarenlang in samenwerking gedaan. Het is daarom niet aannemelijk om aan te geven dat de opdrachtnemer – opdrachtgever setting geen goede manier van samenwerking zou zijn. Maar in deze tijd doen zich ook projecten voor met hele grote uitdagingen, die daarmee erg ingewikkeld en complex zijn. Hierbij geldt dat deze projecten zo complex kunnen zijn, dat het niet mogelijk is om deze in de klassieke opdrachtgever- opdrachtnemer situatie uit te voeren. Het is hierbij heel goed om een specifiek samenwerkingsverband aan te gaan die het mogelijk maakt om met de complexiteit in projecten om te gaan, die zoals gezegd niet mogelijk zouden zijn in de klassieke opdrachtgever – opdrachtnemer setting.

(S): Wat ik zelf een mooi voorbeeld vind om het belang van samenwerking te illustreren is Senseo. Senseo is namelijk een groot succes omdat het gaat om samenwerking waarbij de ene partij expertise heeft over koffie en de andere partij expertise heeft in het bouwen van koffiezet apparaten. Door samenwerking hebben ze iets heel interessants neergezet. Ik wil hiermee aangeven dat als je een project of dienst wil innoveren en je bepaalde expertise niet in huis hebt, het heel efficiënt kan zijn om samenwerking aan te gaan, en in specifiek ruimtelijke ordening, het aangaan van PPS constructies. Dit is ook gedaan bij het project Alliantie A2 Hooggelegen, waarbij de snelweg tussen Utrecht en Amsterdam over 30 kilometer verbreed moest worden naar twee keer vijf rijstroken. Hierbij werd het project opgeknipt in fases. Dit ging goed tot we met dit project geconfronteerd raakte met een enorme uitdaging vanuit het Rijk dat we niet in 2015, maar juist in 2010 al klaar moesten zijn met dit project. Hierbij moesten we in dit project gaan werken aan de ambitie om iets te bouwen, waar normaliter vijf jaar over gedaan zou worden, ineens binnen 3 jaar tijd moest worden gerealiseerd. Wij beseften toen dat als we dit in de traditionele opdrachtnemer – opdrachtgever situatie zouden doen, we niet aan de ambitie van het Rijk konden voldoen. Door de enorme hoge tijdsdruk was het voor ons een drijfveer om samen met aannemers plannen te gaan maken. Hierbij hadden we specifieke kennis van de aannemer nodig om oplossingen te bedenken voor het bouwproces. Als Rijkswaterstaat hadden we niet de beschikking over deze kennis en in samenhang met de complexiteit en hoge tijdsdruk van dit projecten, hebben wij besloten dit niet alleen aan te gaan, maar de samenwerking hierbij op te zoeken en aan te gaan.

(G): Vraag 3. In mijn onderzoek maak ik onderscheid tussen een concessie en een alliantie model. Hierbij onderzoek ik wat de invloed van elk van deze modellen heeft op de samenwerkingen tussen publieke en private partijen. Bij welk model zou volgens u de beste samenwerking ontstaan?

(S): Als je ervoor kiest om een project in concessie uit te voeren, geef je eigenlijk aan dat je opdrachten laat uitvoeren. Hierbij maak je geen gebruik van het bundelen van kennis en kunde van beide partijen. Juist de krachtenbundeling is kenmerkend voor een alliantie en een essentieel onderdeel van alliantie als organisatievorm van PPS. Hierbij staat centraal dat elke partij beseft dat ze de andere partij nodig hebben om het project tot een succes te brengen.

(G): Tussen vraag: Heeft dat niet te maken met het gegeven dat in dit geval de tijd van doorslaggevende betekenis was? In het geval van concessie als organisatievorm kan ik me voorstellen dat daar andere prikkels bij komen kijken. Daar ligt volgens mij de focus meer op het budget.

(S): Daar kan ik mij wel in vinden. Bij veel DBFM contracten verdeel je het budget over een aantal jaren, waarbij je bepaalde zaken uit handen geeft aan de aannemer. In zo'n situatie geef je aan dat je, als voorbeeld snelweg, moet realiseren en elke dag dat er mensen overheen kunnen rijden word je betaald. Je hebt het in zo'n geval over hoe je in een periode van 30 jaar tijd zo slim mogelijk het onderhoud, het bouwen en beheer bij een andere partij neer kan leggen. Wat ik wil aangeven is dat het per project afhangt waarvoor je kiest. In de Hooggelegen A2 was de enorme tijdsdruk en complexiteit de reden om te kiezen voor een alliantievorm.

(G): *Tussenvraag: Als ik het goed begrijp geeft u de voorkeur aan het alliantie model, maar hangt dit dus af van de context?*

(S): Ik vind het persoonlijk leuker om te werken in een alliantie, waarbij ik van mening ben dat daar meer dingen uit ontstaan. Dit heeft te maken met het gegeven dat je aan het vernieuwen bent. Daarnaast vind ik het werken in een alliantie leuk, omdat je op voorhand nog niet precies weet wat eruit gaat komen. Maar dat is mijn persoonlijke mening.

(G): *Tussenvraag: Bij het concessiemodel gaat het dus meer om een boete systeem, waarbij het te laat opleveren van project er boetes worden uitgegeven en bij alliantiemodel gaat het meer om een beloning systeem, waarbij juist het accent ligt op het delen van een beloning. Doen partijen het goed, dan delen zij de winst, waardoor een extra prikkel ontstaat i.p.v. het voorkomen van een boete. Is deze constatering juist?*

(S): Ja, het is Belonen ten opzichte van straffen, waarbij ik van mening ben dat belonen beter werkt beter dan straffen. Het goede gedrag moet je daarom juist stimuleren.

(G): *Tussenvraag: waar zou het innovatieve vermogen het grootst zijn? In het alliantie of concessie model? Waar zou volgens u het meest innovatieve vermogen inzitten?*

(S): Ik zou willen dat ik het wist. Ik denk wel dat in alliantie veel innovatief vermogen zit, maar het is in de hooggelegen A2 eigenlijk meer een proces innovatie geweest. De dingen die we gemaakt hebben en tot stand hebben gebracht zijn geen technische innovaties geweest. Het is eigenlijk een procesinnovatie, waarbij de innovatie bestaat uit het op een juiste manier met elkaar omgaan. Hierdoor blijkt het mogelijk te zijn om doelen die voorheen gesteld waren en niet werden behaald, nu wel te halen realiseren zijn. Ik durf niet aan te geven of dit in een concessiemodel niet zou lukken, daar zijn ook mensen betrokken met expertise en kunde. Wat ik hiermee probeer aan te geven is dat innovatie in het algemeen beter gedijt in een omgeving die niet routematig is.

(G): *Vraag 4. Een ander thema die ik geconstateerd heb in mijn onderzoek heeft betrekking op het gezamenlijke belang. In literatuur wordt dit belang vaak uitgelegd met het beklimmen van de berg, waarbij twee partijen elkaar nodig hebben om de berg te kunnen beklimmen. In zo'n situatie zou er dan sprake zijn van een gezamenlijk doel. Je wilt samen die top van de berg bereiken. In hoeverre denkt u dat die doelen gemeenschappelijk zijn bij het realiseren van infrastructuur in een PPS constructie? Is hier wel 100% overgave voor? Want ik kan me voorstellen dat er sprake zou zijn van subdoelen, aangezien publieke partijen een publiek doel behartigen en private partijen winst maximalisatie hanteren.*

(S):

Volgens mij heb je nooit helemaal een gemeenschappelijk belang. Wel is het mogelijk om het gemeenschappelijke belang uit te vergroten. Dit is mogelijk door bijvoorbeeld te kiezen om slimme oplossingen te bedenken en om minder geld uit te geven en om risico's te verdelen in

plaats van te geven. Hierbij is geprobeerd om het gemeenschappelijke belang zo groot mogelijk te maken.

(G): Tussenvraag: Wat is hier uit voort gekomen? Is het goed bevallen? Zijn er lessen uit te leren?

(S): Het is goed bevallen, maar op gegeven moment heb je te maken met een keerzijde, bestaand uit spanningen. Op een gegeven moment krijgt je toch te maken met een soort van belangen conflict, waardoor spanningen ontstaan. Dit deed zich voor op het moment dat de uitvoerende aannemer zo veel mogelijk wil binnenhalen en wij als Rijkswaterstaat zo min mogelijk wil uitgeven. Normaal heb je deze spanning in aanbesteding. Gedurende het project kwamen deze spanningen in de loop van het project. Het voordeel is de flexibiliteit waardoor je je ontwerp nog kan aanpassen en slimme ideeën in kan brengen.

(G): Tussenvraag: is dit een gunstigere situatie? Dat je de spanning verspreid gedurende het project i.p.v. tijdens aanbesteding?

(S): Ja dat is een gunstigere situatie. We hebben vaak de illusie dat we van tevoren weten hoe bouwprojecten eruit gaan zien. We proberen zaken in een contract dicht te timmeren en als het maar een beetje afwijkt van het contract ontstaan er mogelijke claims. In een alliantievorm is in mijn beleving meer sprake van samenwerking. Je bent hierbij instaat tot een vorm van adaptief bouwen, waarbij je in staat bent in te spelen op nieuwe inzichten, zonder altijd in een soort vechtpositie te zitten.

(G): Tussenvraag: Er wordt vaak aangegeven dat er bij wijze van spreken vaak meer juristen dan bouwers zijn in PPS projecten, aangezien partijen bang zijn voor claims. Hoe kijkt u hier tegen aan? Wat is uw visie hierop?

(S): Daar ben ik het mee eens. Veel zaken zijn namelijk te veel gejuridificeerd. Ik kan me het eerste DBFM contract nog herinneren. Hier werden bijna 6.000 vragen gesteld door aannemers in de aanbestedingsprocedure. Deze moesten allemaal juridisch gecheckt en nagevraagd worden. Ik probeer hiermee aan te geven dat als we de weg ingaan van de juridificering, dat dat een doodlopende weg is. Maar toen was het ook een fase van experimenteren.

(G): Vraag 5. Dit is dan bruggetje naar het thema vertrouwen. Waarom zouden we elkaar niet zo goed kunnen vertrouwen? Durven we zaken wel los te laten?

(S): Hier ben ik het helemaal mee eens. Korte zin die ik vaak gebruik om het begrip alliantie uit te leggen is: “samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen”. Dat zijn volgens mij de kernbegrippen van alliantie en als je gaat kijken naar theorie van alliantie dan moet je aantal gemeenschappelijke waarde hebben. Een concreet voorbeeld hiervan is het ‘Best for project’ principe. Je moet hierbij een ploeg mensen hebben die het allerbeste doen voor het project, en niet hun best doen voor de eigen achterban. Hier wil ik bij aangeven dat het moeilijk is om het beste voor het project te doen, en je achterban als het ware los late laten. Het is daarom nodig om vertrouwen te krijgen en te zorgen dat je best gaat doen voor het project en dat dat op het einde ook beter is voor alle betrokken partijen die eraan deelnemen.

(S): Daarnaast is sprake van het ‘open boek’ principe. Hierbij geldt dat je volslagen open en transparantie over alles moet zijn wat er gedurende het project gebeurt. Hierbij moet je denken aan geldzaken, over risico’s en open begrotingen. Dat is nogal een heisa en lastig om daar open over te kunnen zijn. De overheid zou er bijvoorbeeld ook voor kunnen kiezen om hun raming te publiceren als ze gaan aanbesteden.

(S): Ook wil ik eraan toevoegen dat je een aantal waarde hebt liggen die het fundament vormen voor de samenwerking. Deze bestaat aan de onderkant uit waarden, daarbovenop uit een laag van belangen en daarboven komen de operationele afspraken die je hebt. Vertrouwen lijkt hierbij makkelijk, maar is een erg lastig begrip.

(S): Ook constateer ik dat er veel vooroordelen zijn over elkaar; over ambtenaren en over aannemers. Dat zijn allemaal typische vooroordelen over elkaar zonder dat we dat in de gaten hebben. Als je echt gaat samenwerken kom je erachter dat de vooroordelen minder worden, en dat er eigenlijk best wat overeenkomsten zijn. Waar je zonder echte samenwerking niet zo snel achter zou komen.

(G): *Tussenvraag: Heeft dit niet te maken met het investeren in elkaar?*

(S): Ja, het zijn veelal gemeenschappelijke werkwijzen, maar daar kom je pas achter bij het doen van investeringen in elkaar. Zo zijn er veel vooroordelen over elkaar, maar zijn er desondanks ook veel gemeenschappelijke werkwijzen. Je komt erachter door hierover door te vragen, waarbij vaak blijkt dat veel van je vooroordelen niet kloppen. Daarnaast moet je altijd zorgen voor het respecteren van elkaars belangen.

(G): *Tussenvraag: Hoe zou je meer kunnen sturen op deze investeringen? Zou dat een taak zijn van opdrachtgever of van een private partij? Hoe zou je dit meer kunnen sturen? Hoe zou je dit moet toepassen?*

(S): Ja, volgens mij is er sprake van een cultuurverandering in de bouw. Hierbij geldt dat deze verandering vanuit de bouw gezamenlijk moet gebeuren. Dit moet niet aangestuurd worden door een enkele partij. Daarnaast constateer ik dat er in de praktijk vanuit verschillende organisaties initiatieven zijn voor veranderingen in de bouw, waarbij de focus meer komt te liggen op zachte elementen, zoals samenwerking. Zo ook bij Rijkswaterstaat waarbij veel aandacht is voor de zachte kant van project management, waarbij zacht als het ware hard scoort, bij wijze van spreken zelfs vaak harder dan beton. Daarnaast wil ik eraan toevoegen dat als je het hebt over het aanspreken van mensen, je het hebt over vertrouwen. En juist het vertrouwen is iets wat mensen raakt. Daarom zijn er hiervoor ook velen initiatieven. Zo heb ik in een masterclass gezeten met projectdirecteuren, aannemers, waarbij we het hadden over vertrouwen. Het ging hierbij om het bouwen aan vertrouwen, waarbij teams hiervan kunnen leren. Er wordt dus eigenlijk best veel gedaan. Je kunt daarom wel spreken van een omslagpunt. Twintig jaar geleden hoefde je niet aan te komen met thema's als vertrouwen in de bouw en samenwerking. Ondanks de omslag ben ik wel van mening dat het allemaal wat sneller mag gaan. Maar misschien heeft het nog wat tijd nodig.

(G): *Vraag 6: Een ander thema is teamvorming. De samenstelling van een team zou mogelijk effecten kunnen hebben op de samenwerkingen tussen publiek en privaat. Hoe kijkt u hier tegen aan? Moeten het soortgelijke types zijn in een team of juist heel verschillend zijn?*

(S): Dat hebben wij hier ook gedaan, als je kijkt naar competenties, naar samen bindend leiderschap. Wat wij hier gedaan hebben is de juiste mensen bij elkaar zetten.

(G): *Tussenvraag: Wat zijn dat dan voor competenties, waar blijkt dat dan uit?*

(S): Je moet in team verschillende type mensen hebben. Maar in een team kun je ook allerlei verschillende competenties hebben. Ik denk dat je voor een goed team juist verschillende mensen moet hebben. Je moet namelijk voorkomen dat je in je team klonen hebt van de projectmanager. Het is juist belangrijk om mensen in je team te hebben die lef hebben om

discussie met elkaar aan te gaan. Hierbij geldt dat je dus niet alleen maar denkers of doeners moet hebben. Ook zijn er verschillende management boeken geschreven over modellen en type mensen. Er is hierbij niet een geldige richtlijn, maar het is wel van belang bewust te zijn van de karakters die je in je team hebt zitten en wat voor competenties ze hebben. Er bestaat dus geen gouden formule. Je moet namelijk op een gegeven moment een groep mensen hebben die het samen willen gaan doen en het resultaat willen behalen.

(G): *Vraag 7. Heeft samenwerking dan ook niet te maken met de wil? Heb je deze wil dan nodig?*

(S): Je hebt visie, passie en werklust nodig om prestaties te kunnen leveren. Dit geldt ook voor samenwerken; halverwege de berg is niet genoeg. Topsporters moeten tienduizend uur gewerkt hebben voordat ze een topprestatie kunnen leveren. Het is belangrijk om die wil te hebben. Ik wil hiermee aangeven dat niet regels en de procedures, maar juist de mensen het moeten doen. Die bepalen het succes.

(G): *Vraag 8. In mijn scriptie onderzoek ik ook de effecten van externe ontwikkeling op de samenwerking tussen publiek-privaat. Een van deze ontwikkelingen heeft betrekking op co-creatie. Bent u hier bekend mee en hoe denkt u hierover?*

(S): Externe ontwikkelingen zijn erg belangrijk. Gedurende projecten heb je te maken met zoveel verschillende stakeholders. Zo heb je bijvoorbeeld te maken met allerlei omwonende, heb je te maken met honderdtachtigduizend weggebruikers en daarnaast heb je ook te maken met de politiek in Den Haag. Als je hier gedurende je project niet naar luistert gaat je project niet door. Ook gaat je project niet door als je er alleen maar naar luistert. Het is daarom zoeken naar de vlakken en gebieden waar je mee kan bewegen en op welke gebieden je gebruik kan maken van iemand anders zijn goede ideeën.

(G): *Tussenvraag: Wordt dit dan wel genoeg gedaan? Kan me voorstellen dat het vroeger meer straight forward was.*

(S): Vroeger werd dit wel gedaan. Denk dat dit veel meer gebeurde dan wij nu denken. Alhoewel de staat vroeger meer invloed had en meer te vertellen had, is de macht die de staat nu heeft wel veranderd. Zo is er meer democratie en meer inspraak gekomen. Ik constateer dat er projecten zijn die vastlopen en dat zijn juist de projecten waar het mis is gegaan op het gebied van de omgang met de omgeving. Zo ben ik op dit moment betrokken met een project in Nijmegen, welk uit een zware periode van weerstand, weerstand en weerstand is gekomen. De gehele omgeving was hierbij tegen, en opeens was daar het omslagpunt. Dit omslag punt is mede, en denk ik vooral ontstaan, doordat het team die daar zat contact heeft opgezocht met de omgeving; wijkbewoners, ondernemers, platformen. Hierbij zijn zij samen gaan kijken, bleef het grote plan staan en werd tijdens de uitwerking met deze mensen samengewerkt en geluisterd. Juist het opzoeken van de omgeving, heeft ertoe bijgedragen dat het team waardering heeft gekregen.

(G): *Tussenvraag: In de literatuur wordt ook gesproken over PPPS; publiek-privaat-particuliere samenwerking. Hierbij wordt uitgegaan van het feit dat je naast publieke en private partijen ook gebruik moet maken van particulieren en met deze groep de samenwerking aan moet gaan, omdat je anders geen gebruik maakt van de potentiële ideeën van particulieren. Wat vind u van deze gedachtegang?*

(S): Het is echt belangrijk om open te staan om met mensen mee te denken. Per project specifiek moet je kijken hoe je dat doet. Als je bijvoorbeeld een snelweg aanlegt van 30 kilometer die door 20 gemeentes gaat, is het niet mogelijk om iedereen aan tafel te zetten. Het

is daarom belangrijk om te kijken hoe je dit organiseert en hoe je hiermee moet werken. Bijvoorbeeld door het instellen van klankborden, adviesgroepen en/of stuurgroepen. Dit gebeurt overigens naar mijn mening al waanzinnig goed, maar niet altijd.

(G): vraag 9: Wat vindt u van de volgende stelling: Het zou kunnen zijn dat mijn onderzoek concludeert dat PPS een interessant middel is, maar dat van echte samenwerking geen sprake is en dat samenwerking ook niet echt mogelijk zou zijn. Hoe zou u hierop reageren als u dit zo hoort?

(S): Dat zou ik vreemd en opmerkelijk vinden, omdat samenwerking wel degelijk kan en veel voorkomt. Dit betekent overigens niet dat het altijd makkelijk is om samen te werken. Bedrijven zoeken elkaar bij samenwerking op, waarbij de samenwerking bestaat uit expertise die partij A niet heeft en Partij B wel heeft. Dit gebeurt tussen bedrijven onderling erg veel, ook op publiek-privaat gebied. Daarnaast wil ik eraan toevoegen dat er ooit een commissie Everdingen is geweest. Dit was een hele wijze man, die schreef toen over de kabinetsformatie van dit huidige kabinet. Hij schreef toen een artikeltje dat in Nederland de overheid en het bedrijfsleven met de rug naar elkaar staan. En juist dit aspect, is bij Hooggelegen A2 goed gegaan. Ik wil hiermee aangeven dat samenwerken wel degelijk mogelijk is, maar niet in alle gevallen mogelijk is. Context speelt hierbij een rol.

(G): Vraag 10: Heeft u zelf nog op of aanmerkingen? Zijn er nog thema's die spelen? Heeft u zelf nog zaken toe te voegen? Nog zaken die spelen die interessant zijn die in dit kader van het onderzoek interessant zijn om mee te nemen?

(S): Ja, ik heb een paar simpele modellen. Als mensen iets doen, of met elkaar samenwerken zijn er altijd 3 aspecten daarbij betrokken, te weten: proces (procedures, organisaties), organisatie en interactie. Het bepaalt hoe mensen met elkaar omgaan.

(G): Tussenvraag: Moet je dan aan die drie pijlers voldoen?

(S): Nee, niet voldoen. Wat ik ermee wil aangeven is dat het bij samenwerking altijd uitkomt op deze drie aspecten. Daarnaast heb ik geconstateerd dat je het hebt over belangen, die moet je ergens te regelen. Het heeft waarde om belangen in beeld te brengen, om een contract te hebben. Maar het heeft ook waarde om het te hebben over hoe we met elkaar samenwerken, over feedback, over conflict management, over team building, communicatie, hoe om te gaan met je omgeving. Dit speelt eigenlijk altijd. In elk project moet deze driehoek daarom altijd aan de orde zijn. Het is niet alleen de interactie, het gaat ook om de inhoud en je hebt goede en de juist mensen nodig. Het is een beetje plat om te zeggen, maar je hebt alle drie de genoemde elementen nodig. Professionals hebben nagedacht over al deze drie de elementen. Als je alleen een onderdeel hebt gebruikt en niet na gedacht hebt over het betrekken van je omgeving en dan gaan ze alles doen om project onderuit te halen en zullen er grote problemen in projecten ontstaan. Over de besproken elementen en onze ervaringen hebben we een boekje geschreven. Omdat we in de Alliantie van mening waren dat het we hele interessante dingen hebben neergezet. In dit boek bespreken we thema's zoals gemeenschappelijke waarde en werden we in het project gemeten op indicatoren zoals verkeer, tijd, imago en kwaliteit. Daarbij probeerde we te werken aan een goed imago. Wat in het boek ook aan bod komt zijn de zes alliantie beginstelen, deze beginstelen staan onder andere voor best for project en unanimiteit. Het idee hierachter is dat we mensen ervan wilde overtuigen te gaan werken voor het project inplaats van te werken voor hun eigen achterban.

(G): Dank voor al deze praktijkervaring en uw persoonlijke visie omtrent samenwerking. En ook dank voor u tijd.



Uitwerking Interview B

Betreft: Transcript Scriptie interview B

Datum: 25 -07- 2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. N = de geïnterviewde

(G): *In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Een specifiek samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, waarin alle betrokken partijen zich richten op:*

- *Partnerschap*
- *Het delen van risico's, opbrengsten en kosten*
- *Innovatie*
- *Interactieve sturing*

Waarbij door samenwerking synergie effecten ontstaan die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?

(N): Ja, er zijn inderdaad heel veel verschillende definities over PPS. Als ik kijk naar de wijze waarop Rijkswaterstaat tegenwoordig de focus zet op PPS, constateer ik dat dit vooral gebeurt via DBFM contracten. Hierbij geldt dat de primaire gedachte kostenbesparing is en dat de overheid hierbij minder hoeft te investeren en private partijen de mogelijkheid krijgen meer te kunnen investeren. Maar persoonlijk ben ik er niet van overtuigd dat kostenbesparing de reden is om een PPS relatie aan te gaan. Naar mijn inzien moet je meerwaarde op meerdere vlakken behalen, en niet alleen maar de focus leggen op financiële componenten.

(N): Ook ben ik van mening dat als je het hebt over samenwerking in PPS relatie/constructie, je het hebt over gelijkwaardigheid, het behalen van gelijke doelen en dat bijt wel eens met de ongelijkwaardigheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hiermee probeer ik te zeggen dat je in een soort spanning terecht komt, door de opdrachtgever – opdrachtnemer verhouding, waarbij je moet samenwerken om meerwaarde te bereiken op financieel en op andere vlakken. Om deze meerwaarde te kunnen bereiken moet je een deel van die ongelijkwaardigheid omzetten in iets anders. In gelijkwaardigheid, in vertrouwen. Deze onderdelen zie ik sterk terug in je genoemde definitie.

(N): Wat ik duidelijk terug zie komen in de definitie van PPS, zijn de elementen partnerschap en het behouden van eigen verantwoordelijkheden en identiteit. Wat volgens mij hierachter zit, is dat iedereen zijn eigen belangen heeft. Mensen worden namelijk ergens door gedreven, door bijvoorbeeld organisaties of door mensen zelf. Dat hier verschillen in zitten, is niet erg, maar je moet er naar mijn inzien wel weten en het over deze verschillen ook gaan hebben. Waarbij het volgens mij belangrijk is om erachter te komen hoe ik een bijdrage kan leveren aan een ander zijn belang en hoe de ander kan bijdragen aan het maximaliseren van mijn belang. Door het hierover te hebben, kom je erachter dat er altijd een gemeenschappelijk deel

is en kan hierdoor bepaald worden, door het voeren van deze gesprekken, over het sturen op gezamenlijk belangen. Hierbij staat centraal hoe ik recht kan doen aan een ander belang, en de ander recht kan doen aan mijn belang. Als je je niet op dit soort zaken focust, ben ik van mening dat PPS constructies/relaties gedoemd zijn te mislukken.

(G): Tussenvraag: behoud je dan wel je eigen identiteit of geef je een stuk van je eigen identiteit uit handen? Je kunt niet altijd schikken in een zaak, soms moet je delen van jezelf los kunnen laten. In een van de vorige interviews is naar voren gekomen dat je in samenwerking je identiteit niet kan behouden. Hoe kijkt u hier tegenaan?

(N): Ik vind dat als je je werk doet, moet je jezelf altijd zijn en blijven. Maar dat is alleen niet statisch. In elke relatie komt namelijk een bepaald deel van je identiteit iets sterker naar voren dan een andere relatie. Maar om te zeggen dat je je identiteit opgeeft is niet zo. Ik denk dat je open moet staan voor de ander, moet willen blijven leren. Openstaan voor wat de ander jou kan bij brengen. Een mens groeit, leert en verandert namelijk. Daarentegen denk ik wel dat als je star een project in gaat, dit ben ik dit zijn wij, dan wordt het lastig, dit is mijn organisatie en hier staan we voor, dan kom je nergens. Je moet er dus niet zo statisch in gaan zitten. Hieraan wil ik toevoegen dat als je met elkaar gaat samenwerken. De standaard gedachte is dat als je gaat samenwerken en de belangen wil behartigen van de ander moet je iets van jezelf inleveren. Maar als je er voor zou kiezen om in plaats van wedstrijd tegen elkaar te spelen, maar met elkaar de wedstrijd te spelen is het mogelijk om $1 + 1 = 3$ te behalen (de wereld is groter). We hebben dit in de alliantie gedaan door los te laten. Dan wordt het mogelijk om op een andere manier naar elkaar te kijken, door zaken los te laten. In plaats van je tegenstander te verslaan. Juist het loslaten van deze gedachte zou meerwaarde kunnen opleveren. Dus samen op expeditie gaan, samen een project realiseren, samen een uitdaging aangaan. Als je dit vertaald naar projecten dan zou je kunnen zeggen: we hebben de gezamenlijke opgave en uitdaging om te werken aan element zoals tijd, geld en kwaliteit het mogelijk zou zijn om gezamenlijke meerwaarde te behalen. Daarvoor moet je los durven te laten. Deze manier van denken is wel een omslagpunt.

(G): In de literatuur wordt het hebben van een gezamenlijk belang vaak uitgelegd aan de hand van het beklimmen van een berg door twee klimmers, waarbij het gezamenlijke belang; het bereiken van de top is. Maar is er in de praktijk sprake van een gezamenlijk belang? Of is er juist sprake van gezamenlijke deelbelangen, gezien de verschillen in culturen tussen publiek en privaat. In hoeverre is het mogelijk om te spreken van een gezamenlijk belang of gezamenlijk sub belangen?

(N): Om deze vraag te beantwoorden, zal ik eerst even de vraag omdraaien. Waarom gaan we er altijd vanuit dat maximaal winstbelang tegenstrijdig is aan een maatschappelijk belang? Zo zijn wij namelijk wel gewend zijn te denken. Maar stel nou dat ik aangeef dat een opdrachtnemer helemaal niet streeft naar maximale winst. Wat is hierbij dan bijvoorbeeld maximale winst? Is maximale winst een bepaald winstpercentage om continuïteit van je bedrijf zeker te stellen. Je zou het hierover met elkaar over kunnen hebben, waardoor ik kan er dan als publieke partij voor kan zorgen dat we er zoveel mogelijk aan doen om dat belang te behartigen. Ik ben van mening dat je het over dit soort zaken kan en moet hebben om zodoende te komen tot het bereiken van die gezamenlijke belangen.

(G): Tussen vraag: Juist dat is dus niet zoveel gedaan?

Ja, we gaan er standaard vanuit dat het belang van de opdracht nemer is het streven naar maximale winst. Terwijl daar tegenover het publiek belang van de opdrachtgever staat, waarbij men zo min mogelijk geld zou willen uitgeven. Waardoor je vaak in een relatie komt waarbij beide partijen veronderstellingen over elkaar hebben. Terwijl het juist goed zou zijn als je wat afstand neemt van de veronderstellingen en probeert om bij veronderstellingen en problemen in projecten hier afstand van te nemen en gezamenlijk in beeld gaat brengen wat

de belangen zijn van de verschillende betrokken actoren en stakeholders. Hierdoor zal het mogelijk zijn om erachter te komen welke belangen er allemaal spelen, zodat vanuit die belangen denkenden het mogelijk zal worden om in zover mogelijke mate tegemoet te komen aan al die belangen. Ik geef hier niet bij aan dat je maximaal aan ieders belang kan voldoen, maar dat je hierdoor wel rekening houdt met alle verschillende belangen, waardoor je tot 'out of the box ideeën' kan komen en hiermee aan alle betrokken partijen kan voldoen, waardoor alle partijen tevreden zullen zijn.

(G): En is dit alleen mogelijk binnen een alliantie model Of ook mogelijk in concessie model?

(N): Het fundamentele van samenwerken is dat het in eigenschap is die in mensen zit. Ik kan moeilijk aangeven hoe samenwerken gaat binnen concessie projecten, gezien mijn ervaringen hiermee. Wat ik wel kan aangeven is dat wij bij het Alliantie project een aantal beginselen hebben gehanteerd, zoals open boek als uitgangspunt. Hierbij geldt dat het heel prettig is als verschillende zaken zoals kosten open liggen om zo tot een vergelijk te kunnen komen. Dit wil overigens niet zeggen dat dit niet zou kunnen in een traditionele D&C contract of in concessies mogelijk zouden zijn, omdat dit per project afhankelijk is van de context. Maar dit betekent dan niet dat met principes zoals het open boek het zal leiden tot een succes in de projecten. Dat hangt af van de mensen in het project en hoe ze samenwerken, de problemen die men tegenkomt, de wil die mensen hebben en de steun die men krijgt van de organisaties.

(G): Tussenvraag: hangt dus af van context. Als je tot vergelijk komt tot alliantie en concessie, is het aantal projecten in alliantie relatief laag in vergelijk tot concessie projecten. Ondanks dat in de literatuur wordt geconstateerd dat het resultaat van alliantie projecten goed scoren vooral op het gebied van de complexiteit. Hoe komt het dat het aandeel alliantie projecten toch zo weinig voorkomen?

(N): klopt, als je kijkt naar harde resultaten in alliantieprojecten, zijn die hartstikke goed. Dat het aantal concessie projecten zo'n hoog aandeel geniet, heeft te maken met de politiek. In de praktijk valt op te maken dat vanuit de politiek veel projecten via de DBFM contractvorm op de markt worden gezet. Tegenwoordig moet alles een DBFM contract zijn, tenzij er reden zijn om dit anders te doen. Politiek doet dit vanuit de gedachte dat de cashflow vanuit de overheid minder wordt, en dat je pas gaat betalen voor het product als je het daadwerkelijk hebt

(G): Tussenvraag: Wat ik geconstateerd heb in de literatuur is dat er een groot verschil zit tussen alliantie en concessie op het gebied van belonen. Volgens de literatuur blijkt via in een alliantie de prikkel veel hoger te liggen dan bij concessie, omdat je in alliantie vorm een verdeling doet van opbrengsten. Terwijl bij concessie het gaat om een boete constructie, waarbij het te laat opleveren van een project je een boete zou betalen, terwijl alliantie gedachte ervan uitgaat dat in geval dat partijen het goed doen, de extra winsten verdeeld worden. Hoe zou het volgens u dan komen dat ondanks de politiek, toch concessie zo vaak toegepast wordt?

(N): Daar ben ik het mee eens. Maar leg dat maar eens uit aan de Tweede Kamer en de politieke, als bijvoorbeeld een opdrachtnemer een project eerder aflevert ontvang deze een x bedrag. Terwijl het hierbij wel om gemeenschapsgeld gaat. Probeer dit maar eens aan de politiek uit te leggen. Ik probeer hiermee aan te geven dat er veel politieke overwegingen in betrokken zijn.

(N): Overigens wil ik niet aangeven dat ik een tegenstander ben van concessie en DBFM contractvormen, maar vraag me wel af of je het uiteindelijk ook echt die financiële meerwaarde zal gaan realiseren.

(G): Transparantie, jezelf kwetsbaar opstellen. Benoem de verschillen tussen elkaar. Uit literatuur blijkt als je dit zou doen ben je tot veel meer in staat. Mensen zijn vaak om dit te

doen, probeer je kwetsbaar op te stellen, zo vergroot je het begrijpen van elkaar veel meer. Dit heeft ook te maken met vertrouwen? Wat vindt u van transparantie en vertrouwen in PPS projecten?

(N): Om tot beantwoording van deze vraag te komen, versta ik onder vertrouwen het volgende: "vertrouwen is dat ik weet dat je me zou kunnen naaien, maar dat niet doet". We hebben informatie over elkaar, maar ik weet dat de ander dat niet zou doen. Dat vind ik een fijne, scherpe definitie van vertrouwen. Ook geldt dit in het privé leven. De vraag is dan in zakelijke sfeer, hoe ver je hiermee gaat. Moet je alles blootgeven? Volgens mij gaat het erom dat je de informatie op tafel legt die ertoe doet. Het vraagt in projecten echt om transparantie in kostenopstelling. We zijn zo gewend om te onderhandelen in projecten, dit doen wel al jaar in jaar uit. Hetzelfde geldt tijdens ramingen. Ook Rijkswaterstaat heeft kostendeskundige die heel vakkundig ramingen kunnen doen. Stel hierbij dat we zelf een raming hebben gemaakt dat een project voor 90 miljoen gerealiseerd kan worden met een risicodeel van 10 miljoen en we zetten dit project op de markt, waarbij partijen het voor 65 miljoen kunnen realiseren. Waarom zouden partijen dan niet openlijk kunnen aangeven waarom ze dit voor 65 miljoen kunnen doen? Ik wil hierbij aangeven dat het niet alleen maar om kosten gaat, maar ook op andere belangrijke zaken zoals kwaliteit en veiligheid. Het gaat nog steeds te veel over de prijs, die zo bepalend is. Waarom kunnen we hier niet open over zijn en het naast elkaar leggen, zodat duidelijk wordt waaruit blijkt dat je het project voor het bedrag van 65 miljoen kan realiseren. Laat elkaar hierbij zien waarom je het slimmer kan. En juist op dit onderdeel hebben we vertrouwen nodig, dat is essentieel. Dat vertrouwen hebben we te weinig.

(G): Tussenvraag: Die kennis die uit Alliantie is voortgekomen, als we veel meer zouden sturen op soft skills en financiële deel meer loslaten. Wordt er genoeg aan gedaan met deze opgedane kennis om het toe te passen in de praktijk? In hoeverre gebeurt dit niet en zou het niet veel meer moeten gebeuren?

(N): *Er is de afgelopen periode al heel veel gedaan. In Alliantie hebben we elkaar in zelfde pand gezet. Dit is iets wat ongebruikelijk was. Opdrachtnemer en geveer bij elkaar. Vijf jaar geleden was dit 'not done'. Het ging toen om afstand, geheimhouding. Het kost in de bouwsector echt tijd om het voor mekaar te krijgen om 1 + 1 = 3 te behalen. Zeker in de bouwsector, waar jarenlang het ging om gescheiden manier te werken aan projecten. Er zijn dingen aan het veranderen in de bouw m.b.t. houding tot samenwerking. Dit gaat echter wel heel langzaam. Daarnaast wil ik eraan toevoegen dat een Alliantie niet zaligmakend is, maar er zijn problemen waarbij het vraagt om samenwerking, waarbij je in je eentje er niet uit gaat komen. En in een concessie vraag ik me af in hoeverre daar sprake is van samenwerking.*

(G): U geeft dus aan dat alliantie grote voordelen heeft op gebied van samenwerking, bestaat er dan een soort sturingsprogramma hiervoor ter promotie van alliantie en van deze specifieke manier van samenwerking?

(N): *Onze sturingslijn binnen Rijkswaterstaat is DBFM. Daarnaast bestaat er altijd veel weerstand tegen alliantie. Men zal niet snel aangeven dat hun project ook via alliantie zou kunnen. Je hebt echt iemand nodig die zijn nek durft uit te steken en een visie uitstraalt voor Alliantie. Als Rijkswaterstaat hebben wel ambitie voor alliantie, maar dit is voor publiek-publiek. Bijvoorbeeld met Prorail en met gemeente.*

(G): *Een ander thema is teamvorming, in alliantie is veel aandacht uitgegaan naar teamvorming, Hoe belangrijk is het dat je een juist team screent?*

(N): Voor elk project is het belangrijk dat je een goede teamsamenstelling hebt. Welke methodiek je hiervoor gebruikt is niet van belang, maar zorg dat je een goed balans hebt

tussen jong en oud. In de alliantie zijn we specifiek op zoek gegaan naar mensen die flexibel zijn en in staat zijn om de pet van hun moederorganisaties af kunnen zetten en de project pet op kunnen zetten. Ik wil hiermee aangeven dat belang is dat men streeft naar 'best for project', in plaats van werken voor je eigen moederorganisatie. Dat vraagt om jongen, flexibele mensen en dat kan lang niet iedereen. En soms kan het lastig zijn om zaken die gewend zijn in je eigen organisatie los te laten. Typische dingen die we gewend waren in Rijkswaterstaat, bijvoorbeeld verkeersconcessie op maatregelen, moet je dan soms loslaten. Maar op het einde, kwamen we tot een goede oplossing, waarbij we iedereen zijn belang zo veel mogelijk konden dienen. Daarom is het zo belangrijk je project pet op te zetten.

(G): Is best for project dan iets specifiek voor alliantie?

(N): Dan is een van onze beginselen. Vervolgens kunnen we kijken of keuzes die gemaakt worden, bepalen of keuzes wel beste voor het project zijn. Je hebt hierbij altijd spanningen tussen organisaties en in organisaties zelf. Ook binnen Rijkswaterstaat zijn verschillende meningen. Spanningen in projecten blijf je daarmee altijd houden en die zijn ook nodig.

(G): Het laatste thema: externe ontwikkelingen. In hoeverre heeft een particulier invloed op PPS projecten?

(N): Het succes van een project wordt bepaald door alle stakeholders. Dit kunnen zijn weggebruikers, provincies, waterschappen, bedrijven en omwonende. Iedereen heeft belang bij het project. Het gaat hierbij dan om hoe je mensen onderdeel kan laten zijn van het project, waarbij ze ook een relevante bijdrage kunnen leveren. Dat bepaalt mede het succes van het project.

(G): En juist dat punt, wordt dat genoeg gedaan?

(N): Samenwerken voor en met de omgeving. Als we dat in dit project niet hadden gedaan, hadden we zeker de successen niet kunnen bepalen. Het is hierbij een noodzakelijke voorwaarde dat je met de omgeving samenwerkt en zorgt dat ze onderdeel uitmaken van het project.

(G): Dank voor het interview. Dit heeft gezorgd voor vernieuwende inzichten.



Uitwerking Interview C

Betreft: Transcript Scriptie interview C

Datum: 8-08-2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. H = de geïnterviewde.

(G): In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Een specifiek samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, waarin alle betrokken partijen zich richten op:

- *Partnerschap*
- *Het delen van risico's, opbrengsten en kosten*
- *Innovatie*
- *Interactieve sturing*

Waarbij door samenwerking synergie effecten ontstaan die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?

(H): Met betrekking tot het deel van definitie dat gaat over identiteit en het behouden van eigen verantwoordelijkheid, ben ik van mening dat als je je eigen identiteit niet behoudt als organisatie dat je dan in principe aan het fuseren bent, waarbij in zo'n geval een nieuwe organisatie ontstaat. Wat ik me wél kan voorstellen is dat je voor een korte tijd, zoals bij een projectduur, delen van een organisaties bij elkaar kunt samenvoegen om zodoende samenwerking te bevorderen. Hierbij moeten de doelstellingen die bij een projectorganisatie mee worden gegeven, altijd een afgeleide zijn van de doelstellingen van die beide afzonderlijke organisaties hebben. Het gezamenlijk doel moet hierbij een middel zijn voor beide partijen om hun eigen doelen te bereiken. Anders heb je geen gezonde basis voor samenwerking. Wat wij bijvoorbeeld vanuit private kant vaak doen is het oprichten van een VOF, waarbij je in principe werkt voor het resultaat van die VOF. Wat mij betreft bestaat voor de voorgedragen definitie op het onderdeel identiteit en behoud van verantwoordelijkheid daarom wel uit een nuancering.

(G): Uit de wetenschappelijk literatuur komt sterk naar voren dat er verschil bestaat tussen het alliantie en concessie contractvorm. Bij alliantie vorm ligt de nadruk op het delen van risico en opbrengsten en bij een concessie gaat het juist om het scheiden van risico's en opbrengsten. Is er volgens u sprake van samenwerking in een concessievorm?

(H): Ik ben van mening dat het scheiden van risico's prima kan passen binnen een samenwerkingsgedachte. Als een van de organisaties goed is in beheersen of sturen van risico's. Waarom zou je dat dan willen delen? Je zou dus per element van te voren moeten nadenken wat het de organisatie zou opleveren en of je hierbij het risico wil delen of scheiden.

(G): In literatuur wordt ook gekeken naar de verschillende planfasen in een PPS. De wetenschap geeft aan dat wanneer je echt wil samenwerken, de samenwerking zou moeten verspreiden over de verspillende fasen. Hoe kijkt u hiertegen aan?

(H): Beginnend met hoe tegenwoordig tegen PPS wordt aan gekeken. PPS is namelijk verworden tot DBFM. Ik vind dat zelf een enge en nauwe interpretatie van PPS, omdat daar maar voor een klein stukje de S van samenwerking inzit. Het gaat in DBFM vooral om het scherp delen van risico's, waarbij de S vooral gaat om hoe je het project gaat financieren. Als je dan kijkt naar plan fase aan de voorkant, zie je dat weinig wordt gedaan aan de samenwerking. De opdrachtgever is namelijk bezig met het ontwikkelen van plannen, wordt nagedacht hoe opdrachten op de markt gezet worden. Het gevolg hiervan is dat opdrachtnemers zich dan pas gaan inleven in de situatie, terwijl opdrachtgever al jaren verder zijn, waarbij opdrachtgever reageert met dat zij de opdracht toch al hebben gedefinieerd. Hierdoor worden allerlei creatieve ideeën niet benut. Ook marktconsultaties zijn zaken die niet de creativiteit gaan opleveren wat er van verwacht wordt. Een concreet voorbeeld waar ik deze problemen ook weer terugzie is het project zee toegang IJmuiden. Je ziet daar allerlei belangen; politieke en bestuurlijke belangen. Ook de complexiteit van de techniek, omgeving, en exploitatie spelen daarin een grote rol. Mijn gedachte is dan: benut de markt nu zodat je het komende jaar op stap kan gaan in de samenwerking met andere marktpartijen om de maximale creativiteit te gaan gebruiken. Dit gebeurt helaas niet. Rijkswaterstaat kiest er namelijk voor een jaar te wachten, zaken voor te bereiden om vervolgens met DBFM op de markt te komen. Ik probeer hiermee aan te geven dat je marktpartijen juist moet uitdagen, zodat zij hun business kunnen laten zien in plaats van dat de opdrachtgever te veel bezig is met zaken als hoe groot exploitatie scope wordt. Laat partijen ook hierover meedenken en laat ze écht meedenken in de uitwerking van een oplossing, zodat duidelijk wordt wat dat betekent en kan betekenen. Ik probeer hiermee aan te geven hoe belangrijk het is om scope samen te bepalen met marktpartijen. Kijk buiten de randen van je scope. Kijk eens goed naar waar partijen, gemeenten en de omgeving mee worstelen. Dit kost wat energie en tijd, maar als je eenmaal aan de voorkant commitment met elkaar tussen partijen en organisaties hebt, levert het ook heel wat op. Volgens mij bestaat de meerwaarde in een PPS uit het samen met andere partijen helder definiëren van de scope en het succes. Dat kun je niet standalone als opdrachtgever de scope definiëren.

(G): Ondanks de positieve ervaringen met Hooggelegen A2 Alliantie, blijkt in de praktijk toch veel DBFM projecten voor te komen. Wat zou de mogelijke redenen hiervan kunnen zijn?

(H): Vanuit de overheid is het grote voordeel van DBFM de voorspelbaar van het kas ritme. Je moet voor het zoeken van verklaringen hiervan voornamelijk kijken naar de beleidsmakers, die betrokken zijn bij het maken van keuzes voor een concessie en alliantievorm. Ikzelf vind het moeilijk om hier echt een antwoord op te geven. Wel denk ik dat het bepalen van keuzes voor concessie/alliantie heel erg politiek gevoelig is. Het hangt hierbij echt af van het huidige politieke klimaat. Bij een zaken kabinet koers je meer af op DBFM projecten. Ook hebben economische ontwikkelingen, zoals de crisis, er waarschijnlijk toe geleid dat niet zomaar voor een alliantievorm wordt gekozen.

(G): Vanuit de literatuur blijkt bij DBFM projecten sprake te zijn van een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie. Terwijl bij alliantierelatie is opdrachtgever een actor van velen betrokken actoren in speelveld van verschillende partijen. Kijkend naar dit verschil tussen alliantie en concessie, bij welk model ligt volgens u het grootste vermogen tot samenwerking in?

(H): Naar mijn idee zie je dat Rijkswaterstaat veel meer wil sturen op afstand. Dit betekent volgens mij ook minder samenwerking. Dit zie je in de praktijk dan ook terug in de mate van samenwerking in DBFM projecten, omdat je hier veel dingen bij de markt neerlegt.

Persoonlijk zou ik graag willen zien, dat er vanuit de opdrachtnemer kant meer ontwikkeld kan worden, in plaats van enkel overgaan tot uitvoering. Graag zou ik als opdrachtnemer juist mee willen denken met de opdrachtgever.

(G): In de literatuur komt ik vaak tegen dat een mogelijke verklaring voor het moeizaam verlopen van publiek private samenwerking te maken heeft met het feit dat de opdrachtgever niet precies weet wat zij wil. Dit valt op te maken uit de soms vage opdrachten die zij op de markt uitbrengen. Wat vind u van deze constatering? Ziet u dit ook terug in de praktijk?

(H): Ik denk dat je hiermee de spijker op zijn kop slaat. In de praktijk zie ik dit ook terug in het project aan de A4 waar ik momenteel procesmanager ben. Wat in dit project ontbreekt is eenduidige koers: wat is nodig om project tot een succes te maken. In dit project lukt het ons samen niet om scherp te krijgen waar we nou op moeten sturen. Ik zou daarom in gezamenlijke vorm willen kijken naar wat het succes van je project bepaald. De wereld en je omgeving verandert immers, bijvoorbeeld na een aanbesteding. Je moet in projecten daarom blijven herdefiniëren waar je in een project samen naar toe wilt gaan. Omgeving heeft daar veel impact op.

(G): Dan zou ik graag een bruggetje willen maken naar het thema gezamenlijk belang. In de literatuur wordt vaak de metafoor van het beklimmen van de berg gebruikt. Hierbij wordt aangegeven dat je alleen de piek van de berg kan beklimmen als je beide één gezamenlijk belang hebt. Is er in de praktijk eigenlijk wel sprake van één gezamenlijk belang o is er sprake van deelbelangen?

(H): Deze metafoor ben ik vaak tegengekomen, ook hebben wij deze vaak gebruikt bij de alliantie Hooggelegen. Ik denk zelf dat als je bijvoorbeeld met een team van 30 mensen naar de top gaat er maar 3 mensen bezig zijn met het bereiken van die top. Velen andere hebben hun eigen belang, bijvoorbeeld enkel het verdienen van geld (bijvoorbeeld de sherpa's). Ik denk dat er zeker sprake is van allemaal eigen deelbelangen, ook in de praktijk.

(G): Hoe kijkt u aan tegen het thema vertrouwen?

(H): Vertrouwen komt te paard gaat te voet, vertrouwen moet je verdienen. Iedereen heeft grote voorbeelden. Voor mij is Cees Brandsen zo'n rol model geweest. Dit is een van de weinig mensen op zo'n positie die je aan de voorkant vertrouwen geeft, vanuit de gedachte: ik geef je vertrouwen, maar beschaam dat vertrouwen niet. Hij vertelt wat hij wil bereiken, en hij laat dat vervolgens los, transparant. De reden dat dit nog zo weinig gebeurd is omdat we dit niet gewend zijn. We willen wel open en transparant zijn, maar zijn het niet gewend. Ik denk dus dat het belang van vertrouwen heel goed is, maar in de praktijk in veel gevallen moeilijk is om mee om te gaan.

(G): En dat heeft dan ook alles te maken met transparantie. Bent u het daar mee eens en wat vind u van transparantie? Doen we dat wel genoeg?

(H): We willen wel open zijn en transparant zijn. We willen vaak hetzelfde uitstralen, maar waarom moeten wij dit? We mogen tot verschillen in mening over bepaalde zaken. Denk dat we dit soort zaken meer moet loslaten en veel meer transparant zijn en dichtbij jezelf als persoon blijven.

(G): Veel wetenschappelijke onderzoeken bevelen succesfactoren in samenwerking aan. Aanbevelingen variëren van op het benoemen van elkaars verschillen tot aan het betekenis geven van samenwerking. We weten veel van die factoren af en iedereen lijkt te weten waar het aan ligt, toch blijkt samenwerking moeilijk te verlopen. Waar zou dit volgens u aan kunnen liggen?

(G): Ter illustratie: ik kom net uit overleg om een proces weer vlot te trekken om te kijken hoe we met dilemma's om kunnen gaan. Uit dat overleg is conclusie getrokken dat als de andere dingen anders doet en als de ander zicht anders gaan gedragen we uit het dilemma kunnen komen. Wat ik hiermee probeer aan te geven is dat het zo makkelijk is om over andere te oordelen en niet kritisch te zijn op je eigen individuele gedrag. Daarnaast speelt de cultuur in de bouw een grote rol. Vroeger bestond de sector namelijk echt uit een 'mannetjes cultuur'. Nu merk ik wel dat de bouwsector aan het veranderen is. Deze veranderingen komen dan ook terug in projectmanagement. In plaats van dirigerend moet projectmanagement meer gaan naar coachend en verbindend. Ook gaat het nu meer om zachte aspecten zoals luisteren en verbinden. Dit vereist een hele andere opstelling in vergelijking met de dirigerende wijze. En in de 'mannetjes wereld' van de bouwsector zijn dit aspecten die niet zomaar veranderen vanwege deze cultuur. Ook speelt de rol dat de bouwsector voornamelijk gedreven is op inhoud. Bij het vergelijken van de bouwsector met andere sectoren zoals zie je dat bijvoorbeeld bij ziekenhuizen en rechtbanken, zie je dat niet de rechter managet, maar iemand van buitenaf die geen juridische achtergrond heeft managet. Ook in de bouwsector zie je stilletjes niet-technieuten die management functies vervullen. Dat is in mijn ogen een hele belangrijke eerste stap, die wel pijn doet voor de sector. Omdat mensen die jaren gewend zijn om volledig op de inhoud georiënteerd te zijn nu ineens moeten gaan verbinden en luisteren. Dit is niet zomaar te veranderen.

(G): Hoe belangrijk is het hebben van een team in PPS, zoals bijvoorbeeld het selecteren van een team? Hoe bepalend is zo'n thema?

(H): Heel belangrijk. In een project met een team gaat het erom hoe je met zijn alleen met elkaar een prestatie neerzet. In de organisatie merk ik dat nu ook. In een projectmatig werken gaat het echt om mensen en juist door goed te kijken naar visie, balans en hoe je dit moet organiseren. Wij zijn in projecten nu steeds meer bezig hoe een team de juiste competenties heeft die het juiste gedrag vertoont voor het project. Daar zijn wij nu veel meer mee bezig.

(G): PPS zou moeizaam verlopen. De wetenschappelijke literatuur heeft hier verschillende verklaringen voor. Wat zou, gezien u praktijkervaring de reden zijn voor het moeizaam tot stand komen van PPS projecten?

(H): Het aspect luisteren speelt naar mijn inzien een hele belangrijke rol. Bij samenwerking tussen partijen moet men eens af stappen van het 'scoren'. Luister eerst goed naar wat de ander wil bereiken en nastreeft. Ga vervolgens uitleggen wat jezelf wil bereiken en ga dan met zijn tweeën te ontdekken hoe je elkaars belangen kan dienen in plaats het blokkeren van het belang van de ander.

(G): Hoe groot speelt de omgeving volgens u een rol bij het moeizaam tot stand komen van PPS?

(H): Het is tweezijdig. Enerzijds heeft de omgeving voor projecten hele nuttige en interessante input voor projecten. Anderzijds kan de omgeving ook heel goed tegenwerken in projecten en gebeurt het soms dat je soms elkaars belangen niet kan dienen dat je naar de rechter gaat. Dat kan gebeuren. Omgeving speelt daarom een belangrijke rol in PPS.

(G): Wilt u zelf nog iets toevoegen aan dit interview? Dingen die volgens u een belangrijke rol spelen ter verklaring van het moeizaam verlopen van PPS-projecten?

(H): Ja, ik vraag me af waarom we zo gefocust zijn op de ander. Ik denk dat we door deze focus juist niet transparant en open zijn. Hierdoor durft met niet meer uit te gaan van de eigen kracht. Dat maakt dat ik niet meer transparant ben, niet open ben en maakt dat ik niet uit durf te gaan van mijn eigen kracht.

(G): Dan wil ik hierbij het interview afsluiten. Ik heb hier heel veel aan gehad. Dank u vriendelijk voor het vrij maken van de tijd.



Uitwerking Interview D

Betreft: Transcript Scriptie interview D

Datum: 14-08-2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. N = de geïnterviewde

(G): *In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Een specifiek samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, waarin alle betrokken partijen zich richten op:*

- *Partnerschap*
- *Het delen van risico's, opbrengsten en kosten*
- *Innovatie*
- *Interactieve sturing*

Waarbij door samenwerking synergie effecten ontstaan die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?

(F): Ik zie veel herkenbare elementen in je definitie. Bij het Rijk hebben we PPS ingestoken dat het DBFM is. Hierbij bestaat DBFM uit het ruimtelijke inzicht dat je hebt met componenten waarin je langdurige contracten hebt. Deze componenten probeer je functioneel te specificeren. Dit wordt gedaan zodat opdrachtnemer afwegingen kan maken om robuust te ontwerpen en om tot meerwaarde te komen in een tijdsperiode van bijvoorbeeld 20 jaar tijd. Dat betekent dat we baat hebben bij een zogenaamd goede 'life-cycle beweging'. Hierbij geldt dat je robuust kunt ontwerpen zodat je optimaal kunt onderhouden. Die innovaties die erin zitten kun je dan terugverdienen in die tijdsperiode. Wij als opdrachtgever proberen hier ruimte voor te geven.

(F): Met betrekking tot het component risicoverdeling in je definitie ben ik van mening dat deze verdeling bijzonder is. Er is in DBFM wel sprake van een risicoverdeling, waarbij de contracten bij het Rijk zich kenmerken doordat contracten strikt omschreven zijn. Hierbij hebben wij als opdrachtgever de afspraak gemaakt dat daar waar onduidelijk is wie de risico's het best kan managen, dit 'lijst management' is. Dat betekent dat je risico's laat bij opdrachtgever. In het geval de opdrachtnemer dat goedkoper kan, krijgt deze een incentive op de bieding.

(F): Daarnaast ben ik van mening dat we in een DBFM risico' scheiden en bij een alliantie gaat het om risico's gezamenlijk beheersen.

(F): met betrekking tot de samenwerking in DBFM het volgende: ik herken de samenwerking in DBFM projecten wel, maar dan op het gebied van projectdoelstellingen waarin het zakelijk

is ingericht. Daarnaast zijn DBFM projecten langdurig ingezet, waar je enkel op product, maar vooral langdurig inzet op dienstverlening. Deze samenwerking zit dan op een ander soortige manier in elkaar dat traditioneel D&C contracten. Daar staat de kwaliteit van dienst centraal en dat bindt ons. Dat is een andere manier van praten met elkaar en dat zie je dan wel weer terug in de samenwerking.

(G): Bent u het ook eens met de definitie in PPS dat men in zo'n samenwerkingsverband eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt?

(F): We hebben DIT hier zodanig ingezet vanuit DBFM gedachte. Dat betekent dat er kritische succesfactoren zijn ingezet in de aanbesteding. Dat noemen wij samenwerking en rolverdeling. Dit is dat helemaal ingericht van hoe werk je nou samen en hoe ziet de rolverdeling eruit vanuit het contract geredeneerd, waarbij iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid heeft. Opdrachtnemer heeft zijn ding te doen en opdrachtgever heeft zijn ding te doen. Dit geldt dat wel vanuit eigen verantwoordelijkheid en identiteit. Dat betekent de ander faciliteren van het mogelijk maken dat hij of zij zijn rol goed uitoefent. Dat betekent ook dat je de ander moet helpen het mogelijk te maken.

(G): Wat betekent dat?

(F): Je moet elkaar het succes gunnen en durven te gunnen. Dat zijn hele kleine dingen af en toe. Als we bijvoorbeeld ergens een presentatie geven, dan hebben we afgesproken dat we de sheets delen en het verhaal delen en de presentatie in DUO setting doen. We proberen hiermee een situatie te creëren zodat er ruimte wordt gemaakt voor opdrachtnemer om verhaal te maken, zodat we kunnen zien waarop ze hun succes bewegen. Dus niet enkel om budgetaire redenen, maar ook bijvoorbeeld om te kunnen zien hoe professioneel ze zijn.

(G): Hoe kijkt u aan tegen het thema vertrouwen?

(F): Ik vind vertrouwen in met name wat je doet, in de afspraken die je doet in het vertrouwen wat je geeft en dat niet geschaad wordt. Ik vind vertrouwen ook dat als je je kwetsbaar opstelt de ander daar misbruik van maakt. Vertrouwen moet je eerst geven, dat accepteert in het vertrouwen dat je dat dan terugkrijgt.

(G): In hoeverre is er sprake van een gezamenlijk belang bij DBFM projecten?

(F): Ja, is een interessante. Er zijn een aantal gezamenlijke belangen die in dezelfde lijn zitten, wel verschillen in zwaarte. Opleveringen in tijd bijvoorbeeld. Een voorbeeld van een gemeenschappelijk belang is dat er sprake kan zijn van relatie met stakeholders. Gaat erom geen ruzie te krijgen met omgeving. Daarnaast moet je vooral respect hebben voor belangen die verschillend zijn. Als de ander gaat voor rendement halen, respecteer dat. Als rendement betekent minder veiligheid, maak dat dat bespreekbaar. Ik denk dat je doelen, naast gemeenschappelijk belangen, ook elkaar verschillende belangen moet benoemen. Het gaat er dan om te hebben hoe om te gaan met deze verschillende belangen en deze te respecteren.

(G): Wordt dit in de praktijk veel gedaan?

(F): Ik vind dat we in dit project, er in begin hebben we erin geïnvesteerd om vanuit dialoog fase te sturen vanuit belangen. Dit werd gedaan door aan te geven wat oplossingen zijn waarin opdrachtnemer gevoel krijgt om te denken vanuit belangen. Het is namelijk ook een soort partner. Dat betekent dat we als opdrachtgever niet zo snel standpunt en oplossingen moeten innemen. Wij hebben ook interventies gepleegd door te vragen, wat zijn de achterliggende belangen. Nu durven we elkaar steeds meer aan te spreken, en zaken bespreekbaar maken. Elkaar durven aan te spreken dat er iets anders achter zit. Naarmate we dit doen en het vertrouwen dat hier geen misbruik van wordt gemaakt, zien we dan vertrouwen krijgen en

steeds meer terugkomen, waardoor win-win situaties ontstaan. Durf je kwetsbaar op te stellen. Wat maakt nou dat je niet verteld wat je werkelijk bezig houdt?

(G): Is bij een DBFM sprake van samenwerking?

(F): Ik vind dat een lastige, omdat in het algemeen de samenwerking gezien wordt dat je bij samenwerking aan dezelfde kant moet zitten. Ik vind dat je bij een strikte rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer nog steeds bezig met samenwerking. Samenwerking is juist gegeven die rolverdeling elkaar in die rollen houden en ondersteunen. Dat is samenwerking. De contractvorm doet er dan minder toe. Als je dit vergelijkt met het voetbal betekent dat niet iedereen in de spits staat. Samenwerking is als je afgesproken hebt dat iedereen zijn rol in het veld uitvoert en vanuit die rolverdeling elkaar ondersteunt.

(F): Daarnaast hebben we gekeken naar rolverdeling en samenwerking en onderzocht was succesfactoren zijn. Hierin stond centraal hoe we zowel inhoudelijk als relationeel met elkaar samenwerken.

(G): In de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat verklaring voor moeizaam verlopen komt doordat er soms meer juristen dan bouwers zijn in een PPS-project. Hoe kijkt u hier tegen aan?

(F): Het gaat niet om minimalisatie tenderkosten maar om optimalisatie van tenderkosten. Het gaat er dan juist om dat beide partijen baad hebben om in de voorfase over succesbepalende aspecten te praten. Als we niet van te voren hebben afgestemd wat beeld is en dat jij dat snapt, belemmer je de samenwerking.

(G): In de literatuur komt ik vaak tegen dat een mogelijke verklaring voor het moeizaam verlopen van publiek private samenwerking te maken heeft met het feit dat de opdrachtgever niet precies weet wat zij wil. Dit valt op te maken uit de soms vage opdrachten die zij op de markt uitbrengen. Wat vind u van deze constatering? Ziet u dit ook terug in de praktijk?

(F): Ik herken dat. Wat wil partijen nou eigenlijk echt in een PPS-project. Meeste organisaties zijn oplossing bezig, maar wij vragen meer oplossing ruimte. Wat is je functionele oplossing. Waarom? Wat wil je dan bereiken? Lastige vragen, maar dat geeft dan ook de mogelijkheid voor marktpartijen. Als opdrachtgever moeten we dan veel professioneler gaan nadenken over onze rollen, visies. Ik herken in jou verhaal dat marktpartijen constateren wat de klant wil. Maar dat betekent dan ook dat de werknemer vragen zou moeten stellen; kritische vragen stellen. Dit wordt naar mijn inzien nog te weinig gedaan. Ook dat verwachten we van de opdrachtnemer. Een professionele opdrachtnemer moet zich kunnen verplaatsen in gedachtegang van opdrachtgever.

(G): Wat vindt u van de stelling, er moeten meer functionele eisen komen in PPS projecten?

(F): Ja grappig is dat marktpartijen roepen dat ze meer ruimte willen omdat Tracébesluiten dichtgetimmerd zijn. Die discussies zijn er dat marktpartijen vroegtijdig ingeschakeld worden. Zodat ze mee kunnen helpen in vormgeven in Tracébesluit om te bepalen met de ruimtelijke ordening waar snelweg bijvoorbeeld komt. Nu wordt bepaald waar die komt en zij moeten die realiseren. Dat kan je doen.

(F): Maar aan de andere kant vind ik ook dat ingenieursbureau meer moeten opteren als adviseurs en veel minder als opdrachtnemer die een klusje uitvoert. Zij kunnen daarin veel meer groeien als adviesbureau. Bijvoorbeeld door kritisch te zijn en voor te stellen, ik heb eens goed nagekeken en omgeving erbij gehaald en stel het volgende voor.

(G): Wordt dat dan genoeg gedaan?

(F): Daar moet nog veel in gebeuren, de markt moet zich daar nog in ontwikkelen.

(G): Stel dat mijn onderzoek afsluit met conclusie dat PPS niet werkt, wat vind u van die stelling?

(F): Dat geloof ik niet, PPS werkt wel. Wij zijn aan de eerste generatie DBFM contracten toe. Waar wij als opdrachtgever poogt een goed contract op de markt zetten, en marktpartijen nog aan het groeien hoe dat in te vullen. Alle grote bouwbedrijven hebben nu een eigen PPS afdeling. Daar zie je de integraliteit niet vanuit drie verschillende units bij een te laten komen. Dat laat ook zien ondersteunen en laten zien dat ze daarin willen leren. Wij als opdrachtgever moeten ook nog leren. Ongetwijfeld komt er daarom nog een evolutie waarin een evolutie komt waarin we laten zien hoe we omgaan met contracten en PPS en hoe we dat met elkaar doen. Ik ga ervoor met dit project dat PPS laten zien dat PPS kan en succesvol is. Daarboven willen we laten zien dat DBFM werkt.

(G): Dank voor dit interview.



Uitwerking Interview E

Betreft: Transcript Scriptie interview E

Datum: 17-08-2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. P = de geïnterviewde

(G): In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Een specifiek samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, waarin alle betrokken partijen zich richten op:

- *Partnerschap*
- *Het delen van risico's, opbrengsten en kosten*
- *Innovatie*
- *Interactieve sturing*

Waarbij door samenwerking synergie effecten ontstaan die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?

(P): Ik herken hem niet in mijn praktijk als gangbare definitie als PPS. Ik denk dat het in allerlei omstandigheden op verschillende manieren kan worden aangewend. Hoe ik PPS meemaak. Prorail zit er anders in dan Rijkswaterstaat. Als je kijkt bij Rijkswaterstaat op de website, bij kennispool. Dan staat PPS min of meer gelijk aan DBFM. Er is wel ruimte gelaten voor andere vormen. Maar eigenlijk gaat het om DBFM. Mijn grote vraag is dan, waar staat de afkorting PPS voor? Volgens mij publiek-private samenwerking. Publiek is dan Rijkswaterstaat, privaat staat dan waarschijnlijk voor een aannemer, een bouwbedrijf a la Strukton. En blijkbaar moeten die twee met elkaar samenwerken. Wat is er dan anders aan dan een bestek en D&C contracten. Ik bedoel hiermee aan te geven wat er anders is in DBFM m.b.t samenwerking in vergelijking met D&C. Volgens mij is DBFM een manier van aanbesteding waar je zoveel mogelijklegt bij marktpartijen. Dus als het gaat om samenwerking, vraag ik me af in hoeverre sprake is van samenwerking in een PPS dat anders is dan bestek en D&C contracten. Ik weet het niet.

Publiek en privaat meer samenwerken dan in traditionele contracten. Wat ik als uiting zie komen van samenwerking: 'samen uit, samen thuis'. Het probleem van de een is het probleem van de ander. Als je risico's gaat delen, dan krijg je naar mijn overtuiging ook ander gedrag. Pas als je weet voor wie het probleem echt is, gaat er pas wat gebeuren om het probleem op te lossen. Dus als je het hebt over samenwerking, ga je eerst het probleem oplossen. In die zin vind ik alliantie, samenwerking: samen uit, samen thuis. Dat vind ik dan bij uitstek de manier die invulling geeft aan het idee van PPS.

(G): Waarom zijn ondanks de positieve reacties op alliantie als contractvorm, zo weinig alliantie projecten?

(H): Bij Rijkswaterstaat heb je het project hooggelegen bij Utrecht en zijn de projectmensen daar ontzettend enthousiast over. Maar ondanks dat is het aantal alliantieprojecten bij Rijkswaterstaat gering. Enerzijds omdat Rijkswaterstaat zo groot is. Anderzijds door de politieke inzet. De minister wil namelijk DBFM, dus gaan wij ook voor DBFM. Ik weet niet of ik de waarheid hiermee geweld aandoe met zo'n stelling, maar zo ervaar ik het. Prorail zie ik als een organisatie bij het uitproberen van dit soort dingen. En altijd voorop blijft lopen bij dit soort dingen. De Waardse alliantie is hier zo'n voorbeeld van. Ik heb ervaren dat dit echt andere manier van samenwerken is, waar je echt aan samenwerking doet. Je bent samen bezig met een project. En de cijfers van de allianties, het eindresultaat, liegen er niet om. De mensen zijn daar ontzettend positief over. Als je bijvoorbeeld iemand van de aannemer spreekt van hoe vond je het nou, dan krijg je te horen dat je echt op een andere manier aan tafel zit. Ik wil hiermee niet zeggen dat alliantie een wondermiddel is, maar wil wel zeggen dat je echt met elkaar aan het samenwerken bent. In plaats van na te denken van wie een probleem is, werk je nu gezamenlijk aan een probleem. Ik vind het daarnaast erg onbegrijpelijk dat er zo weinig toepassingen worden gedaan van allianties in projecten.

Daarnaast plaats ik samenwerking graag in het model van Kaats en Opheij, samenwerking bestaat daar uit een heel aantal aspecten. De contractuele wereld is dan een deel van de totale werkelijkheid en uiteindelijk gaat het om mensen en mensen laten zich niet beperken tot een contractuele tekst. Er spelen allerlei andere aspecten een rol. Ik denk dat contractuele tekst wel setting een creëren, waarbij allerlei andere aspecten tot uiting kunnen komen en tot belemmering kunnen komen. Ik zet nu maar even af tegen alliantie, ik weet niet waarin je in een DBFM situatie geprikkeld wordt tot een prettige samenwerking met een opdrachtnemer. En ik zie dat wel degelijk gebeuren bij een alliantie. Nogmaals ik heb geen idee waarom DBFM als PPS wordt gezien. In mijn opvatting is die er gewoon niet.

(G): Waarom verloopt PPS volgens u zo moeizaam in Nederland?

(P): Dat is niet toe te delen aan een factor. Er zijn namelijk projecten waarin het contract de basis is voor velen discussies. Dus ik denk dat contract veel kan betekenen. Of dit dan een van de velen cruciale factoren is weet ik niet. Wat ik wel weet is dan type mens wel bepalend is voor de samenwerking.

(G): In hoeverre is er sprake van een gezamenlijk belang bij Alliantie projecten?

(P): Ik denk dat je met het concessie contractvorm voornamelijk te maken hebt met targets. In een alliantie contractvorm heb je het voornamelijk over het verdelen van bijvoorbeeld uitvoeringscontracten. Daar zitten dan ook risico's en organisatiekosten bij. In mijn optiek is een alliantie niet voor het hele project denkend een gezamenlijk belang creëren, maar wel voor de allerbelangrijkste onderdelen die je kan beïnvloeden. Dus hij zit genuanceerder voor de alliantie. De alliantie zit daarom wat mij betreft er wat genuanceerde uit.

Met betrekking op concessies. Als het gaat om credo's, je moet het risico daar laten aan diegene die het beste kan beheersen. Ik vind dat een te simpel beeld van de werkelijkheid en daarnaast vind ik dat je heel veel maatschappelijke kosten te veel betaald met het invullen van credo van concessie. Maar er zit een veronderstelling achter van het credo en dat is dat risico's door maar een van de twee partijen beheerst worden. En als die risico's door maar een van de twee partijen beheerst worden en als dat beter gedaan kan worden dan de ander, dan vind ik dat je die risico's aan de ander over moet laten. Ik denk dat in de praktijk heel veel risico's en problemen door zowel de een als de ander beïnvloed kunnen worden. De vraag is hierbij dan in hoeverre partijen dat wel kunnen doen. Je ziet in de praktijk namelijk vaak in de contracten

verhoudingen tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Je ziet dat zich allerlei dingen tegelijkertijd voordoen, en er is dan vaak voor zowel de opdrachtgever en opdrachtnemer vaak een belang om even te wachten met het oplossen van hun eigen probleem, omdat je ziet dat de ander ook een probleem heeft en ziet dat de ander er even niet uitkomt. Hierdoor vertonen partijen als het ware een soort wachtgedrag. Hierdoor vertonen partijen als het ware een soort wachtgedrag omdat toch de ander toch eerst zijn probleem moet oplossen. Een bedrijf kan er dan voor kiezen om geen haast te nemen met het oplossen van problemen, omdat de ander nog niet klaar is met zijn probleem. Ik probeer hiermee aan te geven dat dit zaken zijn die zich in de werkelijkheid voordoen en in projecten vaak tegelijkertijd voordoen. Je kunt dingen dus niet los van elkaar en van de ander zien. Ik denk dat de achterliggende gedachte hierbij is dat dingen vaak met elkaar verweven raken. Dus het beeld dat je risico's daar moet leggen bij wie het best kan beheersen is verklaarbaar maar is naar mijn inzien lang niet toereikend. Als zaken dus met elkaar verweven raken, heeft het dus geen zin risico's te beheersen als je op elkaar zit te wachten.

(G): Wat voor aspecten bepalen het succes in een project volgens u?

(P): Ik zie daar een beleving in. Bij een bestek, zoals wij als Prorail, na gunning komt bouwmanager die ervoor zorgt dat de aannemer zaken doet conform het contract. Nu hebben wij een alliantie en moet die bouwmanager iets meer kunnen dan alleen het contractmanager. De bouwmanager moet bijvoorbeeld ook samen kunnen werken met de aannemer. Je moet dus weten hoe je gedrag moet sturen. Je moet mensen kunnen enthousiasmeren. Je vraagt dus om meer capaciteiten dan gebruikelijk bij contractmanager. Dus wat ga je doen, op allerlei aspecten selecteren op vaardigheden. Menselijke vaardigheden van een bouwmanager zijn belangrijk, maar is het gek dat we daar nooit echt naar hebben gekeken. We kijken nu steeds meer naar vaardigheden van projectmanager, bouwmanager. Zou deze niet andere vaardigheden, dan technische vaardigheden moeten hebben.

De alliantiecontext maakt dat je gaat nadenken over wat alliantiemanager eigenlijk moet kunnen. Het is dus een trigger om te letten op softskills van diegene die managed.

Bij DBFM vraag ik me af in hoeverre je moet letten op soft skills. Of je nou een kleine scope of grote scope en je draagt nog steeds over. Je blijft contractmanager waar je geen aanspraak maakt op de soft skills. Soft skills koppel ik automatisch aan samenwerking.

(G): Hoe kijkt u aan tegen het thema vertrouwen?

(P): Hoe meer je mondeling communiceert en minder communiceert via papier, hoe meer je kunt werken aan vertrouwen. En hoe hoger het vertrouwen kan gaan groeien. En als je met elkaar in een hok zit, zoals bij alliantie, week in week uit. Mijn veronderstelling is dat je elkaar dan echt beter begint te begrijpen. Maar je snapt steeds meer waar de ander mee bezig is. In plaats van mail stuur, heb ik geen idee wat de ander doet. Gewoon aan tafel zitten helpt gewoon echt.

(G): Wat zijn volgens u succesfactoren van PPS?

(P): In alliantie het gaat het om wat je doet. Als we bijvoorbeeld in de min draaien, over het budget heen schieten. Dan gaan we 50-50 met elkaar om. En als we onder het budget blijven gaan we 50-50 met elkaar om. De toonzetting in alliantie is dan, vergeleken met concessie anders. We staan er namelijk samen voor om hier op de lijn te eindigen of op de ander. Zoals wij in eindresultaat op bepaald resultaat komen ten opzichte van budget hebben we het samen bereikt. Bij DBFM komt het vaak voor dat je situaties krijgt van 'jij' de andere partij dit niet, alliantie heeft een heel ander uitgangspunt.

(G): Stel dat mijn onderzoek afsluit met conclusie dat PPS niet werkt, wat vind u van die stelling?

(P): In de basis gaat het meer om samenwerking. Het zit hem in de samenwerking, en als je kijkt naar hoe ik hem nu beschouw: Al die mensen die nu bij een aannemer tegenkom, hebben dezelfde basisschool gehad etc. Wat maakt het nu dat men ineens bij werkgever niet meer kan samenwerken. Ik zou niet weten waarom hier niet samengewerkt kan worden en vroeger wel.

(G): Dank voor dit interview



Uitwerking Interview F

Betreft: Transcript Scriptie interview F

Datum: 22-08- 2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. N = de geïnterviewde

(G): In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Een specifiek samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, waarin alle betrokken partijen zich richten op:

- *Partnerschap*
- *Het delen van risico's, opbrengsten en kosten*
- *Innovatie*
- *Interactieve sturing*

Waarbij door samenwerking synergie effecten ontstaan die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?

(V): Ik ben van mening dat er altijd een verschil is in belangen. De besproken definitie van PPS is eigenlijk een onhaalbare kaart. Het belang van private partij is altijd een winst oogmerk. Dat kan korte en een lange termijn zijn. Het blijft echter altijd bij het streven naar winst-maximalisatie. En dat winst oogmerk is nooit het belang van een publieke partij. Belangen zijn dus altijd verschillend. Met samenwerking probeer je de belangen gelijk te richten. Dit wordt in de praktijk gedaan door contracten, incentives, teamvorming. Wat ik hiermee probeer aan te geven is dat de belangen er wel zijn, maar nooit gelijk zijn. De grootste fout die men kan maken is de werkelijkheid ontkennen. Personen in PPS-projecten moeten elkaar vertrouwen. Dat vertrouwen doet met vervolgens vanuit eigen perceptie en uit eigen normen en waarden. Personen moeten maar vertrouwen dat de ander netjes met jou geld omgaat. Vertrouwen kan hierbij nooit op zich zelf staan. Ik bedoel hiermee te zeggen dat als je het hebt over 'vertrouw me nu maar'. Dan zeg je eigenlijk: laat mij het maar regelen. Dit is een lastig verschijnsel omdat belangen verschillend zijn. Dat vertrouwen moet dus verdiend worden. Daarnaast zitten organisaties in PPS-projecten in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dat wil zeggen dat de ene partij verdient, en de ander krijgt betaald. Men moet dus blijven realiseren dat de ene doet wat de ander wilt dat je doet. Dat kan je niet veranderen. Ik ben wel van mening dat partijen het in een samenwerking samen kunnen doen, maar een publieke partij is kan gewoon niet verantwoordelijk zijn voor de winst en verliesrekening van private partijen. Er zitten dus grenzen aan de publiek-private relatie.

(G): Ondanks dat het al net genoemd is, hoe kijkt u aan tegen het thema vertrouwen?

(V): Erken dat de belangen verschillend zijn. Het gaat erom te zien hoe de ander met jou belang omgaat. Als je ziet dat de ander netjes met dat belang omgaat ontstaat er vertrouwen. Je kunt dit nooit een op een wegzetten.

(G): Uit de wetenschappelijk literatuur komt sterk naar voren dat er verschil bestaat tussen het alliantie en concessie contractvorm. Bij alliantie vorm ligt de nadruk op het delen van risico en opbrengsten en bij een concessie gaat het juist om het scheiden van risico's en opbrengsten. Is er volgens u sprake van samenwerking in een concessievorm?

(V): Het gaat erom dat PPS een middel is om in geval van concessie risico's beter te beheersen. Hoe beter je samenwerkt hoe beter het project gaat lopen omdat je daarmee vanuit gedeelde belangen gaat werken. Op het moment dat je het publiek niet over eens bent, kan je niet samenwerken in een publiek-private setting. Als je als publieke partij discussie met elkaar hebt kun je publiek-privaat niet samenwerken.

(G): Is bij een DBFM sprake van samenwerking?

(V): Nee dat is geen samenwerking. DBFM is een middel om risico's beter te beheersen. Hoe beter je samenwerkt hoe beter het project gaat lopen omdat je daarmee vanuit gedeelde belangen gaat werken. Op het moment dat je het publiekelijk niet met elkaar eens bent, kan je niet publiek-privaat samenwerken. Daarnaast wil ik eraan toevoegen hoe meer je het een project publiekelijk gaat af kaderen, hoe minder ruimte er is voor private partijen om dingen te kunnen optimaliseren. Ik probeer hiermee aan te geven dat de ruimte voor private partijen om innovatie etc. te kunnen realiseren dan veel beperkter is. Dat geldt ook voor het geval in een tracewet. In het geval alles is uitgetekend en alles besloten is hoe dit kader is vastgesteld, dan is dit kader leidend en een enge beschrijving van hoe je gaat werken en praten met private partijen. Vervolgens ga je in dat kader publiek-privaat samenwerken. Dus de ruimte voor private partijen is veel minder. Daardoor wordt publiek-privaat samenwerken wel heel lastig.

(G): In de literatuur komt ik vaak tegen dat een mogelijke verklaring voor het moeizaam verlopen van publiek private samenwerking te maken heeft met het feit dat de opdrachtgever niet precies weet wat zij wil. Dit valt op te maken uit de soms vage opdrachten die zij op de markt uitbrengen. Wat vind u van deze constatering? Ziet u dit ook terug in de praktijk?

(V): Een verklaring is In de besproken definitie van publiek-private samenwerking is dat niet mogelijk. Het is lastig omdat je te maken hebt met velen actoren. Hoe meer actoren, hoe moeilijker je gezamenlijk kan samenwerken. Ene partij is namelijk dominantanter dan ander. Datzelfde geldt voor grote en kleine gemeenten. Hier komen verschillen in gezag en belang kijken.

(V): Daarnaast wil ik eraan toevoegen dat echte PPS in de Nederlandse situatie gewoon niet haalbaar is. Je moet namelijk uitgaan van de werkelijke situatie. Op het moment dat alleen PPS een verkapte financieringsvorm is en er geen verdienmodel van samenwerking is, is er ook geen grondstof voor samenwerking. Dan is het uitgangspunt ook niet goed. Dit is dan een hele andere basis voor samenwerking. Daarom verloopt PPS in Nederland zo moeizaam.

(G): Wat moet er gedaan worden om PPS tot een succes te maken?

(V): PPS is een middel dus hoeft niet succes te zijn. Je moet kijken naar de basis. Wat wil je bereiken met het project. Wat zijn mijn belangen hier als publieke partij?

(V): Ik zeg overigens niet dat PPS niet kan werken, maar je moet wel kijken naar de werkelijkheid, heb ik daar de mensen voor, heb ik daar de middelen voor. Wil ik me daar voor inzetten, ben ik bereid dan aan andere partijen over te laten. Het publieke domein is niet

constant. Daarnaast is PPS een manier om zaken sneller en efficiënter te realiseren. Het gaat om efficiency. Terwijl de belangen van publiek partijen heel anders zijn. Je zal dus altijd moeten kijken naar belang van publieke partij. En hoe je die belangen het beste kan dienen.

(G): Zijn PPS contracten te lang?

(V): Ja contracten zijn te lang. Je moet ze wel hebben. Maar moet je durven los te laten. Hoe ziet de weg er bijvoorbeeld over 30 jaar uit? Zou daarom meer gaan naar alliantie. Samenwerken en belangen delen anders kom je in projecten tot sub optimalisatie.

(G): Hoe kijkt u tegen het thema transparantie aan?

(V): De ideale wereld waarbij iedereen transparant is, bestaat niet. Belangen zijn namelijk anders en je kan dan alleen maar goed doen, als de ander volledig transparant is. Wees dus eerlijk over je eigen belang en zorg dat je gaat nadenken hoe je elkaar belangen kan dienen.

(V): Ik wil eraan toevoegen dat samenwerking alleen kan als je open en eerlijk bent. Je moet goed nagaan wat je wilt bereiken. Daar moet je over nadenken. Welke doelen wil je bereiken? Ik zou in PPS meer willen gaan naar allianties. Je moet naar samenwerking en belangen willen gaan. Anders ga je naar suboptimalisatie. PPS vraagt meer dan enkel zekerheden. Ik pleit er daarom voor alliantie en de samenwerking centraal te zetten.

(G): Dank voor dit interview.



Uitwerking Interview G

Betreft: Transcript Scriptie interview G

Datum: 28-08- 2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. L = de geïnterviewde

(G): In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Een specifiek samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, waarin alle betrokken partijen zich richten op:

- *Partnerschap*
- *Het delen van risico's, opbrengsten en kosten*
- *Innovatie*
- *Interactieve sturing*

Waarbij door samenwerking synergie effecten ontstaan die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?

(L): Ik denk dat als je kijkt naar de opdrachtgevers, zij een publieke taak hebben en dan een eigen identiteit moeten houden en daar kunnen ze niet onderuit. Daar hebben ze bepaalde verplichtingen en hebben zij bepaalde verantwoordelijkheden naar de omgeving toe. Daar wil je niet onderuit komen. Als marktpartijen wil je graag betrokken blijven bij dingen om rendement te kunnen blijven draaien.

Er bestaat wel een verschil in identiteit en verantwoordelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Rijkswaterstaat heeft bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid voor het gehele gebied, terwijl de verantwoordelijkheid voor marktpartijen op een ander vlak liggen. Rijkswaterstaat staat als het ware in de spotlight als projecten fout gaan. Onder deze verantwoordelijkheid kunnen zij dan ook niet onderuit.

(G): Hoe kijkt u aan tegen de volgende stelling: Bij concessie contracten gaat het om scheiden van risico's en alliantie gaat het om delen van risico's m.b.t. samenwerking.

(L): Ja ik denk dat je bij alliantie meer interactie hebt, gezamenlijke risico's delen. Bij concessie ligt dat meer bij marktpartijen. Betekent niet dat de manier waarop je met elkaar samenwerkt niet anders hoeft te zijn in mijn beleving. Als je het hebt over het scheiden van risico's. Moet je ook zorgen dat het niet multi-interpretabel is. En dat maakt het soms wel eens lastig.

(G): Is er bij PPS wel sprake van samenwerking?

(L): Samenwerking is bij een alliantie intensiever. Je deelt mee met elkaar. Maar bij concessie is het anders, maar dat heeft ook te maken met het feit dat banken een grote rol spelen bij concessie's. Je hebt niet alleen met Rijkswaterstaat te maken maar ook met banken

te maken. De banken moet je dan zien te overtuigen en heeft het vooral te maken met de financiën en de wijze waarop een project gefinancierd wordt.. Concessie is dan heel ander model dan een alliantie.

(G): Is er in een concessie wel sprake van een samenwerking?

(L): In idealiter situatie, hoef je elkaar in een concessie niet of nauwelijks te treffen. Dat is ook waar Rijkswaterstaat naar toe wil, dan partijen zich aan concessie houden en dat heeft naar mijn inzien wel effect op de samenwerking. Of dat verkeerd is of niet, Het gaat erom of partijen zich aan de afspraken houden. Waar wij nu tegen aan lopen, is dat Rijkswaterstaat heel lang bezig is met tracé besluiten. Ze maken afspraken met vergunningverleners, gemeentes, wegbeheerders etc. En die verplichting moeten wij overnemen. Vaak zijn de verwachting van die partijen heel anders dan wat ze met Rijkswaterstaat hebben afgesproken. Het is niet dat ze dat niet goed hebben afgesproken, maar verwachtingen zijn heel anders. En vervolgens komen wij als Marktpartij en daarom vind ik denk ik niet dat Rijkswaterstaat daar niks mee te maken heeft. Als je het hebt over samenwerking gaat het dan ook om het samen nagaan en interpreteren vanuit die afspraken.

(G): In literatuur komt regelmatig naar voren dat overheid niet precies weet wat ze in een PPS-project wil, wat vind u van deze stelling?

(L): Het is voor ons wel lastig is om te ontdekken wat de opdrachtgever precies wil, denk wel dat we daar groeiende in zijn. Maar ook dat heeft weer met verachtingen te maken. Je moet als Rijkswaterstaat in aanbestedingstraject keuzen maken voor meerdere partijen en er vervolgens een uitkiezen. Wat je in de praktijk vaak ziet is dat Rijkswaterstaat al zijn risico's probeert af te dekken. Dat blijft gedurende de tenderfase heen en weer gaan. Op een gegeven moment moet je dan ook durven te accepteren dat er risico's bij de klant zitten en erkennen dat risico's aan beide kanten zitten. Een concessie betekent naar mijn inzien niet dat je weg kunt lopen, aan beide kanten komen namelijk spanningen naar voren. Daarnaast kun je niet voorzien wat er over twintig jaar staat en gaat gebeuren.

(G): In literatuur komt vaak naar voren dat er bij wijze van spreken meer juristen zijn dan bouwers in pps-projecten, wat vind u hiervan ten aanzien van samenwerking?

(L): Als je kijkt naar wat we in Maastricht hebben gedaan, dan valt op dat we vroeg betrokken zijn geraakt bij het project. Een aantal partijen hebben hier een plan gemaakt en zijn er drie plannen doorgegaan op basis van ideeën en hoe een project en probleem wordt aangepakt. Hieruit is de dubbele tunnel ontstaan. Dit idee was nooit ontstaan als Rijkswaterstaat het niet op deze manier had aangepakt en zaken los heeft gelaten. Daarnaast is het heel goed geweest om met de omgeving goede communicatie te hebben, waardoor de commitment groter was geworden. Het feit dat we eerder betrokken zijn geraakt bij het project levert naar mijn inzien veel kwaliteit op.

(G): Ondanks dat er positieve geluiden zijn ten aanzien van samenwerking blijken er veel concessie projecten te zijn, terwijl in alliantie volgens literatuur echt gaat om samenwerking, wat vind u hiervan?

(L): Voor DBFM wordt gekozen vanwege geld. Rijkswaterstaat wil een constante stroom krijgen. Ik denk dat zij van risico's af willen. Wij willen dit ook graag aanpakken, omdat we het onderhouds aspect naar ons toe halen. Aan beide kanten zitten er belangen om DBFM te gaan doen. Of je DBFM in een alliantie achtige samenwerking zou kunnen doen, waarom niet? Ik denk dat gezamenlijke gedachte in concessie best interessant zou zijn. Maar weet niet of dat kan, heb ik geen sluitend antwoord op.

(G): Heeft u verflaringen voor het moeizaam verlopen van PPS?

(L): Volgens mij heeft het met contracten te maken, maar voornamelijk met mensen te maken. Je start eigenlijk een organisatie op die niet bestaat die in een keer 100 miljoen per jaar moeten doen. Ik stel het even overdreven voor, waarbij deze organisatie moeten samenwerken. In zo'n situatie zitten dan zeven private partijen geloof ik aan tafel en zit Rijkswaterstaat er ook bij aan de andere kant van deze tafel. Private partijen kunnen elkaar dan mogelijk niet vertrouwen en dan moet dan gaan samenwerken en je hebt daarnaast ook nog eens te maken met een klant. Ik ben van mening dat je sowieso niet met veel private partijen die hetzelfde werk doen, moet samenwerken. Ook het gegeven dat partijen moeder organisaties en zusjes hebben is bepalend voor de samenwerking. Wel is het van belang soms een partner te hebben, omdat een risico soms simpelweg gewoon te groot is. Het heeft in het geval van samenwerking met verschillende partijen gewoon tijd nodig voordat iedereen dezelfde kant opkijkt. Daarom moet je vertrouwen geven dat het goed komt en juist dat aspect heeft tijd nodig. Daarom moet je vertrouwen geven dat het project tot een goed einde wordt gebracht, maar dat heeft dus wel even tijd nodig voordat iedereen dezelfde kant op kijkt.

(G): Hoe kijkt u aan tegen het thema vertrouwen?

(L): Vertrouwen is transparantie. Iets durven te vertellen als het niet goed gaat, ook als je zorgen hebt. Vertrouwen is ook geen misbruik maken van de ander zijn probleem.

Daarnaast moet je in het begin van de relatie veel energie in de relatie stoppen. Dat begin met project startups, waarbij het begin met samenwerking tussen mensen. Op een gegeven moment ontstaat er dan een chemie of juist niet. De vraag is dat of je doorgaat of niet. De ervaring laat wel zien dat de meeste mensen het op prijs stellen als je de ander mag. Zo hebben wij in het begin van dit project met elkaar samenwerkingsbeginselen afgesproken. Een soort convenant waarin opgenomen is hoe wij in het project met elkaar samenwerken. Dat betekent dat de assistent uitvoerder de gedragscode kent en ook respecteert. Uitleggen hoort er ook bij, evenals het monitoren van elkaars culturen. Vertrouwen is naar mijn inzien doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Wij mensen hebben altijd de neiging om dingen vast te leggen. Datzelfde geldt ook voor bouwvergaderingen, daar mogen geen verrassingen in zitten. Daarnaast zijn er veel mensen die aan tafel zitten die er ook wat van vinden. Ik zeg hierbij niet dat je dingen niet moet vastleggen, maar dat het vastleggen juist een vervolgstap is. Realiseer je dus goed welke impact een mailtje op de ander kan hebben ten aanzien van de toonstelling. Vooral mailtjes kunnen anders geïnterpreteerd worden ten aanzien van oorspronkelijke doel van een e-mailtje. Het is van belang dit goed te realiseren. Het is dus goed om met dit soort zaken rekening te nemen.

(G): Nog andere verklaringen voor moeizaam verlopen van PPS?

(L): Techneuten hebben het vaak moeilijk met het kwetsbaar op te stellen. Je hebt methodes, zoals project startups waarbij je met teams om tafel gaat aan de hand van thema's met problemen omgaat. Daarnaast heb je ook project followups. Hoogtepunt moet je ook gezamenlijk vieren. Het is van belang om te kijken naar gedrag, houding en het is erg belangrijk dat je in het geval van aanvaring met je klant er dan over kunt parten. Het is menselijk om problemen en aanvaringen te hebben, maar zorg dat je er wel over praat. Zolang je er maar over praat. Daarbij is het wel van belang respect voor elkaar te houden. Het is dus goed om tin te zetten op de zachte kant. Juist dat aspect zou naar mijn inzien veel meer moeten gebeuren.

Ik wil er aan toevoegen dat het als projectdirecteur belangrijk om te weten welke mandaat die heeft. Als een projectdirecteur bijvoorbeeld toestemming nodig heeft van ministeries kan dat vertragend en stroperig werken. Dat geldt voor zowel Rijkswaterstaat en voor private partijen. Ik denk dat het van belang is te kijken naar de mandaat, omdat je anders scheve verhoudingen krijgt. Dat heeft dat niks met vertrouwen te maken, maar de projectdirecteur die

dan tegenover je zit kan in dat geval gewoon niks. Dus wat je met elkaar afspreekt kan niet de waarde hebben die juist zo belangrijk is in een samenwerking.

Daarnaast ben ik van mening dat we als private partijen eerder betrokken moeten worden bij Tracébesluiten. Private partijen moeten meer invloed kunnen hebben en dit gezamenlijk doen. Ik wil hiermee niet zeggen dat private partijen alles van Tracébesluiten weten, maar als je bijvoorbeeld in een ontwerp tracebesluit moet aangeven welke technische uitvoeringskeuzes je gaat maken moet je dat wel laten doen door de juiste personen. Dat weten de mannen van Rijkswaterstaat en de ingenieurbureaus niet. Als wij eerder betrokken zouden we de kwaliteit van de tracebesluiten kunnen verhogen. En met betrekking tot de omgeving weten de ingenieurbureaus weer meer. Ik wil hiermee aangeven dat het belangrijk is om meerdere partijen aan te trekken en kies dan een partij waar je langdurig mee gaat samenwerken.

Tot slot een concreet voorbeeld. Zo had ik in een project continu ruzie met de klant over het contract, elke dag weer. Wij werden dan door onze bazen gestuurd. Het contract moet naar mijn mening dus gewoon goed zijn en heeft het contract wel degelijk invloed. Tot slot moeten mensen het wel leuk vinden om samen te werken. Dat is zo belangrijk.

(G): Bedankt voor dit interview



Uitwerking Interview H

Betreft: Transcript Scriptie interview H

Datum: 10-09-2012

Algemeen: Het onderwerp, menselijke kant van samenwerking wordt tijdens dit interview besproken aan de hand van een aantal thema's. Deze thema's ben ik tegengekomen gedurende mijn onderzoek en zou deze, gezien uw praktijk ervaring en expertise met PPS met u willen bespreken.

NB G = interviewer, Peter Galavazi. D = de geïnterviewde

(G): In mijn onderzoek hanteer ik de volgende definitie: "Een specifiek samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen, waarin alle betrokken partijen zich richten op:

- *Partnerschap*
- *Het delen van risico's, opbrengsten en kosten*
- *Innovatie*
- *Interactieve sturing*

Waarbij door samenwerking synergie effecten ontstaan die het mogelijk maken om meerwaarde voor projecten te realiseren, die zonder deze manier van samenwerking niet tot stand komen. Hierbij geldt dat elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid en identiteit behoudt". Kunt u zich vinden in deze definitie?

(D): De essentie zit in meerwaarde door gezamenlijk belang. Het gezamenlijke belang zit hem in de gezamenlijke set risico's. Zo'n opmerking innovatie, vind ik niet geen doel van PPS. Zitten veel meer in het gezamenlijk belangen kunt duiden. Zit voornamelijk in delen van set van risico's.

Met betrekking tot behoud van risico's en identiteit. Je levert een deel in, je bent nadrukkelijk opzoeken naar gezamenlijke identiteit. Het is best for project, wat het beste is voor project dat kan ten koste gaan van een stukje identiteit maar dat geldt voor zowel opdrachtgever en opdrachtnemer kant.

(G): Kan je met best for project betere samenwerking genereren?

(D): Samenwerking gaat om de bereidwilligheid van beide partijen. De bereidwilligheid om eigen belangen opzij te leggen en voor het project te gaan. Het geloof dat 1 + 1 drie is moet daar leidend in zijn.

(G): In hoeverre is er sprake van samenwerking in een alliantie?

(D): Het project kan heel goed het gezamenlijk doel zijn. Denk dat bij concessie de opdrachtgever bij wijze van spreken op de Bahama's zit en terug komt als de opdracht of het project klaar is. Denk je je bij alliantie meer samen aan boord zit. Denk dat je bij alliantie gezamenlijke krachten benut.

Concessie focust zicht meer op risicobeheersing, dat de verbinding bestaat uit risico's beheersen. Alliantie kenmerkt zich door samen risico's te beheersen en te minimaliseren.

Je maakt gebruik van elkaars krachten, vind het zelf moeilijk om vergelijking te trekken met concessie, gelet op de ervaring die ik heb met concessies.

Kern van alliantie is dat je samen zit, mensen die in het team die hetzelfde doormaken in zelfde situatie zit, en op moment dat je in crisis zit de ander vanuit hetzelfde vertrekpunt. Het is dan niet dat mensen informatie achterstand hebben, je hebt het dan echt over dat mensen op hetzelfde manier naar het project kijken. Gaat dus echt hoe mensen naar samenwerking kijken, een benadering. Het gaat er om zelfde manier naar het project te kijken.

(G): Wat zijn bepalende factoren die succes van samenwerking bepalen in allianties?

(D): Ik denk dat je een gezamenlijke verantwoordelijkheid draagt voor het stuk van het budget. Wat mij betreft op hetzelfde manier naar het project kijken. De poppetjes in team zitten hier op locatie. Zorgt ervoor dat je een gezamenlijk domein hebt.

(G): Hoe kijken jullie aan tegen het thema vertrouwen?

(D): Vertrouwen is een lastige. Het is ook een bedrijfscultuur. Als je kijkt naar Prorail, die is traditioneel ingesteld en helemaal ingesteld op een rol van opdrachtgever-opdrachtnemer zoals in concessie. Daarom kost het voor de Prorail medewerkers heel veel energie om in een alliantie vorm te werken.

Het apparaat Prorail is ingesteld op een D&C contract. Dat merken wij ook in onze achterban, daar gaat D&C houding de ronde.

In dit project vind ik dat wel mee vind vallen, maar dat verloop gaat in de tweede lijn en daar is het moeilijk de organisatie mee te krijgen voor het project hier.

Wat wij zien is dat we moeite hebben om ze mee te krijgen. Het gezamenlijk hier zitten en het project doen gaan goed, maar we merken dan een niveau dieper in de organisatie merk ik gewoon dat je daar te maken hebt met de traditionele reflex. Hiermee doel ik er eigenlijk op dat mensen, het management, dieper in de organisatie het lastig vindt om zaken lastig los te laten. Ook bij onze organisatie merk ik dit. Het gezamenlijke dingen hier doen gaat goed, maar een niveau hoger gaat hier ook de traditionele reflex gelden. Men houdt bepaalde zaken voor zichzelf en wil men zaken voor zichzelf houden en kies men het niet samen te doen. Ik probeer hiermee aan te geven dat er bepaalde verantwoordelijkheden zijn die losgelaten moeten worden, daar heeft Prorail nog moeite mee. Prorail heeft bepaalde verantwoordelijkheid die hier ligt maar Prorail heeft ook bepaalde verantwoordelijkheid naar de alliantie gedelegeerd. Dat betekent ook dus dat de controle functie die Prorail traditioneel heeft losgelaten moeten worden, Prorail heeft moeite los te laten. Er wordt nog te weinig geacteerd naar de alliantie. Jongens nieuwe vormen dus we moeten leren hiermee om te gaan.

(G): Welke factoren vanuit organisatie bepalen succes van de samenwerking?

(D): Dat bestaat uit het in gezamenlijk belang doen, In dit contract gaat het niet echt om beloningsstructuur. Er zit geen drive in voor beloning in dit contract, het gaat om gezamenlijkheid. De pot die we delen gaat om beperken van de negatieve effecten. Dus niet het incasseren van de positieve effecten. Ik merk hier weinig resultaat van de alliantie als geheel. Het is toevallig dat voordelen hier vallen maar dat is niet toe te dichten aan het alliantie mechanismen. Ook alle initiatieven die we verzinnen om wel incentives te creëren worden ook tegen gehouden.

We proberen juist het gezamenlijk belang handen en voeten te geven en je merkt dat prorail daar niet in mee doet. Kan niet zeggen dat er een positieve incentive rond de alliantie hangt. Het resultaat van de alliantie komt meer voort uit gezamenlijk belang, gezamenlijke risico

dan de positieve impulsen die er rondom heen zit. Denk dus niet dat er een positieve incentive hangt rondom alliantie.

(G): Wat zou verklaring kunnen zijn voor het gegeven dat men kies voor concessieprojecten?

(D): Een Alliantie is grijs en moeilijk keihard te contracteren. Als opdrachtgever en opdrachtnemer moet je bereid zijn in grijze wereld te acteren. Een concessie is extreem voorbeeld van 'zoek het maar uit'. De essentie is het verhaal van de Bahama's. Ik denk dat alliantie meer zoekt naar belangen gelijk te krijgen.

(G): Is het mogelijk belangen gelijk te trekken?

(D): Nee dat kan niet, dat zie je dan terug in afhandelingen van contractuele onderhandelingen. Wij hebben een enorme carrousel aan wijzigingen, impact daarvan is enorm. Maar ik denk dat het gezamenlijke belang nog steeds een drijvende kracht is om te zorgen dat je niet tegenover elkaar komt te staan, zodat je juist zaken naast elkaar legt.

Ik heb nog steeds het gevoel dat je in alliantie nog steeds tegen tweede lijn aan het vechten bent. Je ziet dat waar je het alliantiemodel hebt dat je toch als alliantie de rol van het concessiemodel hebt. Dat wil zeggen als alliantie heb je het opdrachtgever-opdrachtnemer relatie creëert en dat is toch heel bijzonders. De Prorailers moeten bijvoorbeeld bij eigen Prorailers hun standpunt verdedigen. En dat is typisch voor de discussie. Je creëert dus een entiteit met een set eigen verantwoordelijkheid die tegen zichzelf gaat vechten, of dat nu een bedrijfseenheid binnen een bedrijf die een eigen belang heeft of bedrijfsbelang als geheel wordt gezien. Bij concessie is dezelfde partij en opdrachtgever als boze buitenwereld en bij alliantie heb je die gezamenlijke buitenwereld.

(G): Welke factoren bepalen het moeizaam verlopen van publiek-private samenwerking?

(D): De achterban, moederorganisaties. De tweede lijn. Denk wel dat alliantie meer richt op project wat samenwerking ten goede komt.

Wat je ook ziet is dat de bedrijfsprocessen niet aansluit op contracten. Prorail is ingericht op D&C contracten, vanuit aannemerskant zijn wij daar veel flexibel in. Dat geldt voor alle vlakken, bouwmanagement, financieel management. En dan kom je toch weer bij stuk cultuur, bij de mens met betrekking tot bereidwilligheid om te veranderen.

Je ziet dat Prorailers in ons team last hebben van hun achterban. Daar zich oncomfortabel bij voelen en dat is wel bijzonder. Prorailers zitten met mandaat en dat mandaat wordt in tweede lijn ter discussie gesteld. En dat moet naar mijn mening niet kunnen.

Kenmerk van concessie zich niet leent voor samenwerking, omdat opdrachtgever weg is van het project.

(G): In literatuur komt regelmatig naar voren dat overheid niet precies weet wat ze in een PPS-project wil, wat vinden jullie van deze stelling?

(D): Opdrachtgever kan het zelf wel willen, maar opdrachtgever heeft ook te maken met stakeholders. Misschien zitten deze stakeholders wel helemaal niet te wachten op functioneel specificeren. Die willen bijvoorbeeld een specifieke afslag ergens hebben.

En de manier van samenwerken verschilt eigenlijk niet zoveel. Je kunt geen project goed uitvoeren als je het gezamenlijk doel nastreeft. Een contractvorm helpt je daar ook niet echt in om dat te bereiken. Als je bijvoorbeeld een D&C contract hebt, beste manier om dat te realiseren is om dat samen te werken. Dat toon het boekje 'hullie & zullie' ook aan.

(G): In hoeverre speelt teamvorming een rol in succes van samenwerking?

(D): De mensen die je selecteert, kijk je of je die erbij passen en op dat moment organiseer je activiteit voor teambuilding. Maar voor teamsamenstelling niet. Bij hooggelegen is wel gekozen voor samenstelling aan de hand van interview ronde.

Ook de verschillende fasen van projecten. Als je de aannemer mee laat denken in initiatie fase, is hij voor volgende fase uitgesloten. Bij vroegtijdig marktbenadering laat je een op ander beter op elkaar aansluiten. Je krijgt daarmee oplossingen die beter aansluiten bij het uiteindelijke doel.

Met betrekking op het gebrek aan vertrouwen. Het levert ons enerzijds veel werk op en belemmert de samenwerking. Maar anderzijds biedt gebrek aan samenwerking binnen alliantie dat je elkaar daardoor opzoekt waardoor discussies beter lopen.

(G): Dank voor dit interview

Bijlage 4 - Uitnodigingsbrief Focusgroep



rijksuniversiteit
 groningen



faculteit ruimtelijke
 wetenschappen



Uitnodiging

Betreft: deelname focusgroep ' Publiek-Private Samenwerking in infrastructuurprojecten '

Geachte heer of mevrouw,

Begin april 2012 ben ik begonnen met mijn afstudeerscriptie voor de Masteropleiding *Environmental and Infrastructure Planning (EIP)* aan de Rijksuniversiteit Groningen. In mijn onderzoek heb ik onderzocht welke factoren bepalend zijn voor een succesvolle interactie van publiek-private samenwerking in infrastructuurprojecten. Het onderzoek is uitgevoerd bij het adviesbureau *Infram* waar ik begeleid ben door Jeroen Weck en Erik Wiggers. Vanuit de Universiteit zijn Wim Leendertse en Jos Arts verbonden aan dit afstudeerproject.

De afgelopen maanden heb ik aan de hand van een aantal thema's onderzocht in hoeverre doorslaggevende factoren voor een succesvolle interactie van publiek-private samenwerkingen in de praktijk worden beleefd en ervaren. Vanuit deze onderzoeksresultaten heb ik verklaringen en aanbevelingen opgesteld om deze samenwerking positief te beïnvloeden. Ik zou de relevantie van deze aanbevelingen graag toetsen in een interactieve focusgroep.

In nader overleg met de heer Leendertse, de heer Arts, de heer Weck en de heer Wiggers zou ik u gezien uw expertise en ervaringen met publiek-private samenwerking, graag willen uitnodigen voor deze focusgroep.

De focusgroep zal circa anderhalf uur in beslag nemen en zal plaatsvinden bij Infram in Nieuwegein aan de kelvinbaan 42. De groep zal bestaan uit ongeveer 6 personen die ervaringen en betrokken zijn bij publiek-private samenwerkingen. Deze personen zijn werkzaam in zowel het publieke en private domein. Aan de hand van stellingen zullen de aanbevelingen in een interactieve discussie plaatsvinden.

NB De resultaten van de focusgroep worden alleen gebruikt als onderdeel en ondersteuning van dit Masteronderzoek en zullen niet aan derden worden verstrekt.

Graag zou ik van u wille weten of u bereid bent mee te werken aan dit onderzoek. Voor vragen en/of opmerkingen kunt u mij uiteraard bereiken via onderstaande contactgegevens.

Ik hoop spoedig van u te horen,

Met vriendelijke groet,

Peter Galavazi

Masterstudent Environmental and Infrastructure Planning – Rijksuniversiteit Groningen

T: 06-15031716

E: p.j.a.galavazi@student.rug.nl

Betreft: Transcript focusgroep sessie
Datum: 25-10-2012

Introductie

Gedurende het onderzoek zijn uit literatuur en praktijk verschillende factoren geconstateerd die het moeizaam verlopen en het succesvol verlopen van publiek-privaat samenwerken bepalen. Aan de hand van factoren die dit succes bepalen zijn aanbevelingen geformuleerd om samenwerking mogelijk(er) te verbeteren. Om de relevantie van deze aanbevelingen toe achterhalen is een deel van deze aanbevelingen verwerkt in een viertal stellingen. Deze zou ik graag willen bediscussiëren met de deelnemers.

NB personen zijn geanonimiseerd in de vorm van persoon (X), persoon (Y).

Stelling 1:

“In DBFM(O) projecten is géén sprake van samenwerking. Om succesvol publiek-privaat samen te werken moet de samenwerkings gedachte centraal staan.”

(X): Case DBFM project. samenwerking stroef verloopt in begin. Project geruime tijd in exploitatie fase contract in prullenbak wordt gegooid. Dat men beseft in schaduw van de lange tijd,, 30 jaar tijd. We moeten met elkaar vechten, maar willen echt met elkaar verder gaan komt samenwerking tot gang.

(Y): Mee eens, in DBFM zit je te werken in primaire processen. Van je opdrachtgever te roeien en dan moet je samenwerking. Je moet dat contract wegdoen.

(X): Ik deel de ervaring. In contractvorm was contra ingevlogen. Contract weggedaan en is anders gekeken hoe samen te werken en gezocht naar andere prestatie indicatoren. Waar is het nou echt om te doen. Het contract was er wel.

(Y): Er zijn dus twee dingen, langdurige relatie spelen een rol en het vermogen het contract in de prullenbak te gooien.

(X): Dat is dus een maatregel die je neemt als aan de voorkant zaken niet goed gaan. Heb moeite met de stelling, wat is dan samenwerking als er geen samenwerking is?

(Y): Mee eens, DBFM is uitbesteding. Bij uitbesteding kan je niet samenwerken, iemand betaald een prijs ervoor en dan ben je dus niet aan het samenwerken. Samenwerken is in mijn optiek is dat je samen op gelijkwaardig niveau aan het werken bent en in samen meer presteert dan in je eentje zal doen. In uitbesteding is geen sprake van gelijkwaardig niveau.

(X): Ben ik het niet mee eens. In Lunetten-Veenendaal. We hebben tender gedaan op ambities gedaan. We hebben gezegd contract staan eisen in, maar we willen meer. Het optimaliseren stopt niet bij gunning. Je ziet dan dat ook na gunning dat andere partijen extra goed zijn best doen. En dat je samen bezig bent te werken aan gezamenlijke ambitie. Ben het eens als contract leidend is, ben je weg. Maar als je boven het contract een bindende factor is, kan . Dan is het prima samenwerken, omdat je gaat zoeken hoe je elkaar kan helpen.

(Y): De vraag is of je gelijkwaardigheid tussen OG en ON wel kunt krijgen.

(X):Hoe ga je om met macht van OG en ON. Hoe ga je daar mee om?

(Y):Je hebt een contract samen. Je kunt loskoppelen van contract, soort deelalliantie.

(X): Ik ben van mening dat een gezamenlijk ambitie kan met tegengestelde belangen. En juist bij samenwerken heb je een gemeenschappelijk belang, en bij uitbesteding heb je een tegengesteld belang. Bij samenstellen van contract tegengesteld belang hebt.

(Y): Dat betekent dus dat je aan de voorkant je onderlinge afhankelijkheden moet definiëren , moet vastleggen en contract is daar een hulpmiddel voor. Je hebt wel zeker een gezamenlijk belang. Het realiseren van infrastructuur is bijvoorbeeld het gezamenlijke belang en daaronder heb je allemaal deelbelangen.

(X): Als je elkaar geen ruimte geeft, jij verdient geld, jij ontvang geld. Onder die verbinding gaan we samenwerken.

(Y): Ik denk dat soft het meest harde wat er is.

(X):volgens mij kun je wel samenwerken met tegengestelde belangen als je aan voorkant belangen gelijk kan schakelen. Ik denk dat zoals bij A12 Lunetten-Veenendaal, vind ik een systeem in zich hebben om belangen gelijk te schakelen.

(Y): In de literatuur hebben we incentive contract, heb je een target. En worden verschillende belangen geregeld in een incentive contract En dan heb je dus wel een hard contract. Er is dus een tegengesteld belang en door contract heb je incentive waar je met tegengestelde belang en daar heb je de softheid niet voor nodig.

(X):Ik ken projecten OG tevreden, ON niet tevreden. Dat betekent dat zodra iets ingekocht hebt zo dominant is gedaan, dat geen sprake is van samenwerken. Je kunt niet alle oplossingen niet in zo'n ambitie realiseren door in de voorkant te knippen. En dan zie je dat sommige dingen lukt, en sommige dingen niet. Volgens mij ligt het succes juist in het zoeken naar een gedeeld belang en dat ervaren. Er moet een intentie een wil zijn aan beide kant om dat te doen.

(Y):We hebben de neiging om samenwerking te stoppen in een contract. Samenwerking heeft niets te maken met een contract. Contract is een basis we doen dit, we doen dat. Daaronder, daarnaast en daaronder kun je met elkaar samenwerken. Samenwerking werd geforceerd door opdrachtgever heb potje met geld als jullie je best doen dan verdelen jullie die. Is geen contract, een zinnetje. Incentive zonder contract. En het werkte. Daar kwam de beste samenwerking uit en werd helemaal niet contractueel vastgelegd. Mijn stelling is

koppel samenwerking los van het contract. Het contract is een basis. Je moet een incentive hebben, een doel, een belang hebben om samen te werken. Als dat belang er niet is, waarom zou je dan samenwerken?

(X): Maar waarom hebben we het dan zoveel over contracten? Volgens mij wordt dat wel formalisatie van samenwerking relaties die je moet hebben.

(Y): Ik denk dat DBFM heel goed kan met samenwerken. Maar probeer vooral niet in DBFM samenwerking te gaan regelen.

(X): Ik denk het belangrijkste is dat je elkaar nodig hebt, en dat moet je aan de voorkant regelen, die afhankelijkheid moet je regelen. En contract is middel om dat te helpen.

(Y): Kern van samenwerken, samenwerking ontstaat vanzelf tijdens het traject. En hoe ontstaat het vanzelf? Als beide partijen dus een gemeenschappelijk belang hebben als ze beide meer waard zijn dan afzonderlijk. En dat kan alleen als je bottom-up werkt. Je werkt dus naar hogere schaalniveaus. DBFM is uitbesteding en is top-down is alles geheel hetzelfde is als de som der delen.

(X): Ik ben mee eens, je moet niks splitsen, je moet een gezamenlijk doel hebben.

(Y): Ik denk dat contract zo dominant is, dat het schaduw berokkend. Iedereen wil aan de voorkant alles regelen, maar dat is schijnzekerheid. Allianties zou bijvoorbeeld iets kunnen zijn. In tender werken we toch ook samen? Hele consortia stellen we op zonder contract.

(X): Wellicht moet je samenwerking ontstaan maar aan de andere kant kan je niet leren van fouten uit het verleden en dat vind ik gevaarlijk.

(Y): Ik vind het een mooie stelling.

Stelling 2:

“Er is sprake van een ongelijkwaardige verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in PPS. Om succesvol samen te werken is gelijkwaardigheid van cruciaal belang.”

(X): Wat ik wil als opdrachtgever, niet gevoel wil hebben dat je als het ware genaaid wordt door te blijven optimaliseren. Dat ik als opdrachtnemer het oprechte gevoel krijg dat je daarvoor betaald krijg.

(Y): Ik vind gelijkwaardig ben je als je gelijke rol, gelijke invloed hebt in het bereiken van projectresultaat.

(X): Dat neigt dus naar power.

(Y): Mijn stelling is dat je nooit gelijkwaardig kan zijn tussen OG en ON. Je kan effecten van ongelijkwaardigheid minimaliseren en beperken in de samenwerkingsrelatie, door een gezonde evenwichtsrelatie.

(X): Je kan gelijkwaardigheid volgens mij ook niet meten.

(Y): Gelijkwaardigheid moet je niet door elkaar halen met gelijkheid. In een huwelijk ben je gelijkwaardigheid. Voor de wet en voor alles. En hebben niet dezelfde macht.

(X): Maar wat betekent dat dan gelijkwaardig?

(Y): Je ziet dat iedereen zijn eigen visie en mening heeft op thema gelijkwaardigheid, een erg boeiend thema dus.

(X): Voorbeeld met uitbreiding haven. Voelt als gelijkwaardig iedereen kan eruit stappen, samen worden besluiten gemaakt om samen te werken. Iedereen heeft gevoel uit kan stappen.

(X): Het heeft te maken dus om niet te ongelijkwaardig ten zijn is en dat de basisvoorwaarde is om behouden van eigen integriteit. Het heeft dus niks te maken met belangen. Het kan niet veel verschillen n power zijn, niet te veel verschil in kennis zijn, maar helemaal gelijk kan het niet zijn. Maar helemaal zelfde zal het nooit zijn.

(Y): Bij allianties wordt OG en ON discussie op hoogste niveau gevoerd en niet in projectorganisatie, daardoor wordt ongelijkwaardigheid minder benadrukt. En de echte harde relatie boven in de piramide ligt. Dat vind ik echt boeiend vind omdat je de gelijkwaardigheid aan het stimuleren bent., doordat je samenwerking stimuleert.

(X): Ik denk dat we elkaar nodig hebben, onderling afhankelijk zijn is belangrijk. als de een de ander niet nodig heeft kan die ander uitstappen. Dat word genoemd als ‘freeriden’. Zie je bij belangengroepen, geen commitment. Pas als belangengroep dat gaat doen, dan pas wordt het pas interessant. Dat is een wezenlijk punt wat eronder zit en wellicht dat te maken heeft met gelijkwaardigheid.

(X): Het begrip gelijkwaardigheid is een ballast of interest. Een anekdote om dit uit te leggen. Als je twee mensen neerzet en die geven elkaar een hand. Dan kunnen ze gaan staan. Die staan recht op, maar dan heb je geen gelijkwaardigheid en zeker geen samenwerking. Samenwerking ontstaat pas om het moment bereid bent achterover te leunen. Dan ontstaat er een soort afhankelijkheid van de ander. Je moet durven in te leven, jezelf afhankelijk durven stellen. En het tweede aspect dat dan ontstaat. Is als je achterover hangt aan de ander moet je wel vertrouwen hebben dat de ander niet loslaat. En hij gaat niet loslaten want anders valt hij zelf ook om. Dus 3 aspecten. Bereidheid tot afhankelijkheid. Vertrouwen in de ander dat hij niet de power gaat aanwenden die hij eigenlijk wel heeft om los te laten. Er zit dus iets in van je belang is wel geschaad, dus een soort gezamenlijk belang om te blijven staan. Als je loslaat val je beide om.

(Y): Er zit hem dus onder andere iets in afhankelijkheid over en weer creëert waardoor een soort macht element ontstaat.

(X): Waar het dus om gaat. Ongelijkheid van macht is er altijd. Maakt niet uit. Jij kan heel machtig zijn. Maar met respect voor de ander, jezelf afhankelijk maken van de ander dat kan dus.

(Y): Het is dus perceptie van macht.

(X): Ik vind wel iets conflicterend. In de stelling. Opdrachtnemer gelijkwaardigheid kan naar mijn mening gelijkwaardigheid een niet gelijkwaardig zijn aan opdrachtgever. Om dit te realiseren moet je eerst van opdrachtnemerschap af voordat je naar gelijkwaardigheid kan.

(Y): Als ik een auto ga kopen heb ik dan gelijkwaardige relatie?

(X): Nee heb je niet, na deal ben je namelijk weg.

(Y): Als ik auto ga kopen aan ga, heb ik dan gelijkwaardigheid? Ik ben toch diegene die bepaald voor duur van contract. Ik toch?

(X): je bent nooit gelijkwaardig!

(Y): Ik denk dat we het over eens zijn, gelijkwaardigheid dat een heel ver streven, maar dat wel een gezond evenwicht in belangen bestaat.

(X): Ik denk dat in ieder geval ongelijkwaardigheid in extreme vorm moet voorkomen. Ik denk dat het ook te maken heeft met perceptie van die gelijkwaardigheid of die macht., de invloed. Ik denk perceptie belangrijker is dan daadwerkelijke macht. Macht is moeilijk te meten. Als je de macht gebruikt heb je hem verloren. Dat is een klassieker.

(Y): Perceptie beïnvloed gedrag weer.

(X): Ik denk dat perceptie, macht. Gebruikt wordt in onderhandelingsstrategieën. gelijkwaardigheid kan groeien.

(Y): Het moet dus groeien. Je moet zoeken naar balans naar belangen. Maar moet je dus wel de gelegenheid hebben om te achterhalen waar de belangen in zitten. Daar moet je wel eerlijk over kunnen praten.

(X): OG en ON is toch ongelijkwaardigheid?

(Y): Ben jij in werk gelijkwaardig aan je baas?

(X): Ja, in opdracht die ik doe, ja.

(Y): Evenwicht in belangen is iets anders dan verschil in power.

(X): Ik denk dat er heel veel zinvolle dingen zijn gezegd, en dat de verwarring minder is.

Stelling 3:

Publiek-private samenwerking gaat juist om de verschillende belangen. PPS kan alleen succesvol zijn als mensen hun eigen belang in de gaten houden, ook als dit botst met belang van andere partijen

(X): Ik zie dit als transparantie. Als mensen hun eigen belang in de gaten en dat betekent dat de ander ze ziet, kan horen, niet onder tafel houdt. Op basis daarvan weer verder kan en elkaar beter begrijpt. Dat is invulling van transparantie.

(Y): In de gaten houden en dat op de juiste manier kenbaar weten te maken aan de partner. Het is communiceren, twee kanten op. Zelf uitspreken en de ander moet jou in de gaten houden.

(X): Het is toch veel interessanter om te weten waarom we dit doen. Blijkbaar gaat het in de praktijk moeilijk. Vaak niet.

(Y): Volgens mij gaat het om voorspelbaar. Je moet mensen kunnen plaatsen. Als iemand dingen doet die je niet begrijpt, omdat je zijn belangen niet kent of andere belangen heeft, dan krijg je hele moeilijk samenwerking.

(X): vertrouwen in ander is misschien vertrouwen op je eigen inzicht hoe de ander zal reageren.

(Y): Ik zou iets willen toevoegen. Dit lijkt erg veel op het onderhandelingspel. Als je op posities gaat zitten kom je nooit uit. Als je op belangen gaat zitten weet je in ieder geval waar beweeg ruimte en oplossingsruimte zit. En ik denk dat als je wil samenwerken heel goed is niet op die positie terecht komt, maar eerst verkend waar het belang zit. Dat wil zeggen dat je er per definitie uit komt. Dit is geen garantie voor succes. Je moet bereid zijn voor compromissen in oplossingen en daarmee je positie. Denk dat het heel goed is stapje terug te nemen om naar belangen te gaan en niet meteen doorgaan naar posities. En dat is volgens mij wat wel vaak gebeurt.

(X): Ja meningen.

(Y): Ervaar dit ook. Merk dit in huidige project met burgers. Wij zien vanuit verschillende projecten dat een specifiek persoon in totaal andere projecten totaal anders opereert. Eerst dachten we de persoon te kennen dat bepaald belang had om dat te kunnen plaatsen. En blijkt de persoon in ander project op een heel andere manier te werken. Nu zijn we aan het kijken hoe we met deze persoon om te gaan en hoe samenwerken met die man aan te gaan, omdat hij niet meer voorspelbaar is.

(X): Geef ga je nou wat hier dan achter zit?

(Y): Ja, maar dachten dat we het wel wisten. Hebben we uitgesproken. Die persoon heeft uitgesproken wat zijn belang.

(X): Dan ben je van mening naar belang gegaan. Je hebt inzicht in belang. Maar dan heb je nog geen samenwerking. Hoe ontstaat na het kennen van het belang van de ander, het proces. Hoe ontstaat dan samenwerking? Er moet ook iets zijn van respect voordat belang. Anders kom je namelijk op onderhandelingspositie en dat is geen samenwerking. Op een gegeven moet je ook durven om in te leven en inleveren in het belang van de ander.

(Y): Wat ik met voorbeeld aan te geven is dat het echt kennen van elkaars belangen erg belangrijk is omdat je bij samenwerking van belang is om stukje voorspelbaarheid te hebben.

(X): Die herkenbaarheid is wel erg belangrijk.

(Y): Het wordt moeilijk als die voorspelbaarheid niet kan worden gevonden.

(X): Wat zijn belangen bij publiek-privaat? Die moeten heel helder zijn. Als je samen wilt werken, moeten die belangen helder zijn.

(Y): Het gaat bij belangen ook om pro-activiteit. Vooraf kenbaar maken dat de ander erop kan inspelen. Bijvoorbeeld door eerlijk te zijn als je in de knel komt. Voorafgaand en gedurende aangeven.

(X): Maar het is nu net alsof je ook eigen je eigen belangen van je organisatie kent. Ik wordt ook wel eens door eigen organisatie verrast.

(Y): Ik word ook wel eens verrast door de politiek.

(X): Je moet vooral loslaten en het zoeken, samen. Samen betekent meer leuker, fijner, gezelliger. Dat je meer wint, dat de ander ook meer wint. Het forceren van samenwerking aan het begin is grootste probleem. Het moet ontstaan, niet geforceerd worden.

(Y): Waarom doen we dat aan het begin?

(X): Dat komt omdat we elkaar niet vertrouwen.

(Y): Het feit dat als je belangen op tafel legt, dat je daarmee iets kunt winnen. De gezamenlijkheid creëren. Maar dan moet de afhankelijkheid er wel zijn.

(X): Als je het positiespel speelt, kun je niet samenwerken. Terwijl speltheorie een positiespel. Is samenwerking niet per definitie altijd een positiespel? Met respect voor belangen. Je eigen belang en belang van de ander. Je speelt het spelletje van belangen om te zoeken naar balans evenwicht.

(Y): In een spel gaat het om een winnaar. In een samenwerking alliantie naar een gemeenschappelijke vijand. Als je je belangen laat zien. Heb je in een samenwerking, heb je de neiging, de zin en de bereidheid om het meer nut met elkaar correct te verdelen. Dat is meer de filosofische kant van het verhaal. Gaat meer om rechtvaardigheid.

(X): Samenwerking is dat je de buit vergroot.

(Y): In een samenwerkingsverband creëer je namelijk meer.

(X): Maar kern blijft afhankelijkheid creëren en korte feedback loops. Het uitspreken, voorspelbaar zijn. Dat de ander laat merken aan jou dat je het niet goed doet. Je wordt ook voorspelbaar omdat ander deze feedback opgeeft En jij hierop reageert .Het leren over elkaar.

(Y): Afhankelijkheid je noodzaakt om een strategie te verzinnen en rekening houdt met belang van de ander.

(X): Vind het moeilijke stelling.

(Y): Waarom doen we het niet? Omdat voorwaarde niet ingevuld zijn. Afhankelijk, korte termijn. Daar moet je aan werken.

(X): Kijken naar het grotere speelveld van je relatie.

Stelling 4:

“Op allerlei terreinen in PPS worden risico's afgedekt; dichtgetimmerde contracten, te veel zaken gejuridificeerd. Om die reden doen zich bewust en onbewust spanningen voor. Om hiermee om te gaan is vertrouwen van cruciaal belang. En juist aan dat vertrouwen ontbreekt het in PPS.”

(X): Tja, wat is nou vertrouwen?

(Y): Ja, wat is dat vertrouwen?

(X): Weet ik niet.

(Y): Is dat het fenomeen, het er op kan vertrouwen dat andere mede jou belang ook in de gaten houden?

(X): Vertrouwen is iets waar je het over hebt op het moment wanneer het er niet meer is. Ik ga nooit met opdrachtgevers hebben je moet mij vertrouwen. Als ik dat ga zeggen, hebben we een ander gesprek.

(Y): Dit is het kern van het verhaal. Vertrouwen geef je. Vertrouwen vraag je niet. Vertrouwen krijg je.

(X): Wat is vertrouwen in jou beeld?

(Y): Vertrouwen is ruimte geven?

(X): Wat geef je?

(Y): Ruimte geven voor je kinderen. Hoe? Je geeft ze de ruimte. Je geeft ze de kaders waarbinnen ze kunnen opereren. In alle opzichten. Zodra ze buiten kaders komen, verklein je de kaders. Vertrouwen is ruimte geven. Niks anders. Dat is de definitie.

(X): Vrijheid binnen kaders. Dat is het geven van ruimte

(Y): Je hebt een contract en samenwerking en in die samenwerkingsrelatie moet je vertrouwen aan elkaar geven vanaf twee kanten komen.

(X): Als je kijkt naar Tracébesluit, vervlechting. Waarom is bijvoorbeeld niet vertrouwen dat daar de juiste keuzes worden gemaakt.

(Y): Het punt is dat bij vertrouwen een hele bulk andere dingen achter zit, hoe ga je om met risico's, met kaders, met randvoorwaarde. Dat zit er in mijn ogen allemaal achter het begrip vertrouwen. Wat dat betreft vind ik het ook een moeilijk begrip. Ik ben het eens dat het gaat om ruimte krijgen en ruimte geven dat is een vorm van sturing.

(X): Ja eens, je wilt je niet onaangenaam laten verrassen. En binnen kaders wil je wel aangenaam verrast worden.

(Y): En vertrouwen is verwachting dat dat gebeurt.

(X): Binnen kaders wil je positief verrast worden, daarbuiten niet.

(Y): Afhankelijk van de marges in de kaders bepaal ik welke ruimte ik iemand kan geven.

(X): En toch gaat het weer over voorspelbaarheid. Over de kaders. De kaders vind ik belangrijk. Dit is de richting waarop we willen heen gaan. Die voorspelbaarheid kun je creëren door de kaders aan te geven.

(Y): Wat voor de een krappe kader is, kan voor de ander een heel breed kader zijn. Als ik mijn man voor boodschap stuur is dat heel iets anders dan als ik dat door iemand anders laat doen.

(X): Volgens mij hoort hier ook het woord belangen bij. Want als ik op niveau van opdrachtgever ga zitten. Weet ik niet wat ik ga missen als ik wel of geen kaders ga stellen.

(Y): Ben het daar niet mee eens. Echt vertrouwen is dat je geen kaders hoeft te geven. Ik denk dat het kaders geven een proces fase in het opbouwen van vertrouwen. Juist het stellen van kaders geeft aan dat je geen vertrouwen hebt. Het ultieme is juist dat je geen kaders hoeft te stellen.

(X): Maar dan heb je ultieme vertrouwen.

(Y): Kaders is wel vertrouwen. Als je kaders aangeeft, welke elementen er wel in moeten zitten. Jij zal dat wel goed invullen. Dat is vertrouwen geven.

(X): Nog niet mee eens. Je vertrouwt dat wat hij doet, goed is. Je hebt daar geen kaders voor nodig.

(Y): Ik vind zin over contracten interessante. Om samenwerkingen moet dat er echt uit.

(X): Volgens mij hebben we op het woord vertrouwen meer inzicht gekregen wat het zou kunnen zijn. Woord wel erg lichtzinnig gebruikt. We gaan naar de afronding, was een snelkooksessie.

(Y): Tot slot wat mij opvalt heel complex het onderwerp is. Als je even de vraag stelt wat het is, kom je zoveel facetjes tegen, die samenhang. Op de een of ander manier blijft het ongrijpbaar. Je komt een slag verder, maar blijft een complex wereldje.

Het belang van vertrouwen in de samenwerking



Een wetenschappelijke zoektocht naar succesvolle interactie van samenwerking tussen publieke en private partijen in relatie tot infrastructuurprojecten in Nederland



**rijksuniversiteit
groningen**

