

Zicht op effectieve samenwerking

Een vergelijkende case-study naar effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie



Radboud Universiteit



A.P.C.M. (Anne) Kuijpers

S1040231

Radboud Universiteit Nijmegen - Faculteit der Managementwetenschappen

Master thesis Bestuurskunde – MSc Governing of Safety

Scriptiebegeleidster: dr. S.C.H. André (Stéfanie)

Augustus 2021

In opdracht van het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) – Ministerie van Defensie

Stagebegeleider: J.C. Post

“Als we samen roeien, en we maken meters, en we voelen de trots van
meters maken dan zijn we aan het samenwerken.”

Luitenant-Generaal M.H. Verbeek - Commandant DOSCO

~

“Als je de richting van de wind niet kunt veranderen, verander dan de
stand van je zeilen.”

H. Jackson Brown

VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterthesis ‘Zicht op effectieve samenwerking’. Deze thesis is het resultaat van een halfjarig afstudeeronderzoek bij het Ministerie van Defensie. Middels deze thesis rond ik mijn masteropleiding Bestuurskunde met als specialisatie Besturen van Veiligheid af aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Het schrijven van een masterthesis is, zoals ik vaak heb gezegd in het afgelopen half jaar, een ‘dynamisch proces’. Het vergt een bepaalde mate van discipline en doorzettingsvermogen om de laatste fase van deze universitaire masterstudie af te kunnen ronden. Dit zou mij niet gelukt zijn zonder de hulp van een aantal personen, die ik daarom graag wil bedanken. Ten eerste gaat mijn dankbaarheid uit naar de sectie Security & Privacy van het Defensie Ondersteuningscommando. Ondanks de crisistijd en de lock-down tijdens het afstudeeronderzoek, ben ik dankbaar dat ik bij deze afdeling en organisatie de mogelijkheid heb gehad om stage te lopen en mijn masterthesis te mogen schrijven. Bijzondere dankbaarheid gaat daarbij uit naar mijn stagebegeleider die mij wegwijs heeft gemaakt in de bijzondere Defensieorganisatie en zijn brede netwerk beschikbaar heeft gesteld waardoor ik de juiste mensen heb kunnen bereiken voor deze masterthesis. Ook bedank ik alle personen die bijgedragen hebben aan deze masterthesis in de vorm van persoonlijke gesprekken. Ik ben dankbaar voor hun tijd en het enthousiasme waarmee ze mij hebben geholpen. Tevens wil ik graag mijn begeleidster vanuit de Radboud Universiteit, dr. Stéfanie André, bedanken voor de begeleiding van mijn masterthesis. Zij heeft veel tijd vrijgemaakt en persoonlijke aandacht gegeven. Haar betrokkenheid, zowel op de inhoud van de masterthesis als persoonlijk, heeft mij de energie gegeven om deze masterthesis succesvol af te kunnen ronden. Ten slotte, maar niet het minst belangrijk, wil ik graag mijn dankbaarheid uitspreken richting mijn persoonlijke omgeving. Het opnieuw aangaan van een uitdaging na mijn Hbo-opleiding middels een universitaire masteropleiding heeft niet alleen veel gevraagd van mij, maar ook van mijn omgeving. Ik kan alleen maar dankbaar zijn dat ik altijd ben gesteund door mijn familie, vrienden en partner. Mede door hun steun en vertrouwen kan ik u met trots deze masterthesis presenteren. Ik wens u veel leesplezier toe en hopelijk brengt het u nieuwe kennis en inzichten.

Anne Kuijpers

Baarle-Nassau, augustus 2021

SAMENVATTING

De afgelopen jaren is binnen de Rijksoverheid steeds vaker Publiek-Private Samenwerking gekozen voor het realiseren van projecten op het gebied van huisvesting en infrastructuur. Bij het Ministerie van Defensie is ook sprake van Publiek-Private Samenwerking ter realisatie van enkele grote projecten waarbij de DBFM(O)-contractvorm is gebruikt. De Publiek-Private Samenwerking en het DBFM(O)-contract zouden meer voordelen bewerkstelligen dan wanneer de overheid projecten zelf realiseert. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat bij PPS-projecten gebaseerd op de DBFM(O)-contractvorm, de scheiding van verantwoordelijkheden en een juridische verbintenis centraal staan. Hierdoor wordt juist de meerwaarde gemist van meer interacterende Publiek-Private Samenwerking waarin draagvlak, innovatie, kwaliteit en commercieel succes centraal staan. Tot dusver is er geen eenduidig inzicht, ook niet binnen het Ministerie van Defensie, onder welke omstandigheden Publiek-Private Samenwerking voor echte meerwaarde zorgt. Daarom dat in dit onderzoek is onderzocht welke factoren van invloed zijn op effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt dat zowel contractuele als relationele factoren van belang zijn. De contractuele factoren die in dit onderzoek zijn onderzocht betreffen ‘duidelijke contractafspraken’, ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’. De relationele factoren betreffen ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt niet alleen dat deze factoren van belang zijn, maar dat de combinatie van de contractuele en relationele factoren van belang is voor effectieve Publiek-Private Samenwerking. In dit onderzoek zijn de volgende combinaties onderzocht:

- de contractuele factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’;
- de contractuele factoren ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’ in combinatie met de relationele factor ‘conflictmanagement’;
- de afwezigheid van de contractuele factor ‘sancties’ in combinatie met de relationele factoren ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’;
- de contractuele factor ‘duidelijke contractafspraken’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’.

Om de combinaties van factoren in de praktijk te onderzoeken is gebruik gemaakt van een vergelijkende case-study. De onderzochte cases betreffen twee Publiek-Private Samenwerkingsprojecten binnen het Ministerie van Defensie met betrekking tot huisvesting, namelijk het PPS-project van de Kromhout Kazerne en het PPS-project van het Nationaal Militair Museum. Documentonderzoek en interviews zijn daarbij als onderzoeksmethoden gebruikt. Verschillende personen van het Ministerie van Defensie, de betrokken consortia, het Rijksvastgoedbedrijf en de Stichting Koninklijke Defensiemusea zijn geïnterviewd.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat beide PPS-projecten als effectief kunnen worden beschouwd waarbij het PPS-project van het Nationaal Militair Museum effectiever is dan het PPS-

project van de Kromhout Kazerne. Tevens is er een verschil tussen de aanwezigheid van factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking in de verschillende cases. Bij het Nationaal Militair Museum zijn alle factoren, die in dit onderzoek zijn meegenomen, aanwezig. Bij de Kromhout Kazerne kan een belangrijk deel van de factor ‘vertrouwen’ worden verbeterd, namelijk het relationele vertrouwen. Middels de case-study is duidelijk geworden dat een combinatie van contractuele en relationele factoren van belang is voor een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking. Uit de resultaten is geconstateerd dat de volgende combinaties van factoren van invloed zijn op effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie:

- de contractuele factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’;
- de contractuele factoren ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’ in combinatie met de relationele factor ‘conflictmanagement’;
- de contractuele factor ‘duidelijke contractafspraken’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’.

Geconcludeerd wordt dat de theorie toepasbaar is voor het Ministerie van Defensie. Beide cases bevinden zich in situatie A in onderstaande matrix. Een klein verschil tussen de cases is terug te zien in de resultaten. Ondanks dat beide cases zich bevinden in situatie A zijn bij de casus van de kazerne de scores van de factoren lager dan bij het museum waardoor de effectiviteit van de projectrealisatie ook lager is. De casus waar de randvoorwaarden voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking beter zijn vervuld, daar is de effectiviteit ook beter.

		Contractuele factoren	
		Goed, evenwichtig	Onvolledig, onevenwichtig
Relationele factoren	Goed, evenwichtig	 A. Zekere kans op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking 	B. Zekere kans op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking
	Onvolledig, onevenwichtig	C. Zekere kans op falen van de projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking	D. Grote kans op falen van de projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen zijn tweeledig. Enerzijds worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Anderzijds worden aanbevelingen geformuleerd om zowel de huidige als toekomstige Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie te optimaliseren.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Hoofdstuk 1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling, doelstelling en deelvragen	8
1.3 Voorbeschouwing theoretisch kader	8
1.4 Voorbeschouwing methodologisch kader	9
1.5 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie.....	9
1.6 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	11
2.1 Publiek-Private Samenwerking	11
2.2 Publiek-Private Samenwerking bij Defensie.....	14
2.3 Factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking	19
2.4 Conceptueel model	25
Hoofdstuk 3. Methodologisch kader	27
3.1 Onderzoeksmethoden	27
3.2 Onderzoeksstrategie	27
3.3 Dataverzameling en analyse	30
3.4 Operationalisatie.....	34
3.5 Kwaliteit	42
Hoofdstuk 4. Resultaten en analyse casus Kromhout Kazerne	44
4.1 PPS-project de Kromhout Kazerne	44
4.2 Effectiviteit PPS-project Kromhout Kazerne	45
4.3 Contractuele factoren	48
4.4 Relationele factoren.....	53
4.5 Combinatie van factoren	57
4.6 Conclusie	57
Hoofdstuk 5. Resultaten en analyse casus Nationaal Militair Museum	59
5.1 PPS-project Nationaal Militair Museum	59
5.2 Effectiviteit PPS-project Nationaal Militair Museum	60
5.3 Contractuele factoren	62
5.4 Relationele factoren.....	67

5.5 Combinatie van factoren	70
5.6 Conclusie	70
Hoofdstuk 6. Vergelijkende analyse.....	71
6.1 Vergelijking effectiviteit	71
6.2 Vergelijking contractuele factoren	72
6.3 Vergelijking relationele factoren.....	74
6.4 Combinatie van factoren	76
6.5 Toetsing hypothesen.....	76
6.6 Conclusie	78
Hoofdstuk 7. Conclusie en discussie	79
7.1 Antwoord onderzoeksvragen.....	79
7.2 Reflectie.....	82
7.3 Aanbevelingen.....	84
Literatuurlijst	86
Bijlagen	91
Bijlage 1: Interviewguide operationeel niveau casus Kromhout Kazerne en Nationaal Militair Museum.....	91
Bijlage 2: Interviewguide strategisch/tactisch niveau casus Kromhout Kazerne	93
Bijlage 3: Interviewguide strategisch/tactisch niveau casus Nationaal Militair Museum	95

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven en wordt duidelijk wat de probleemstelling, doelstelling en deelvragen van dit onderzoek zijn. Vervolgens wordt er een voorbeschuiving gegeven van het theoretisch en methodologisch kader en zal de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie worden benoemd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Het Rijk heeft de afgelopen jaren steeds vaker voor Publiek-Private Samenwerking (ook wel: PPS) gekozen om (grote) projecten op het gebied van infrastructuur en huisvesting te realiseren (Ministerie van Algemene Zaken, 2020). Publiek-Private Samenwerking wordt door de overheid ingezet om publieke belangen te behartigen daar waar die onvoldoende zijn gewaarborgd bij netwerksturing, zuivere marktwerking of overheidssturing (Sanders, 2014). De contractvorm die bij Publiek-Private Samenwerking bij het Rijk het meest voorkomt is het DBFM(O)-contract. Deze contractvorm is sterk afgeleid van het PFI (Private Finance Initiative-concept) vanuit het Verenigd Koninkrijk (Eversdijk & Korsten, 2015). De DBFM(O)-contractvorm betreft een langlopend contract waarbij het ontwerp (Design), de bouw (Build), de financiering (Finance), het onderhoud (Maintain) en vaak de exploitatie (Operate) aan een privaat consortium worden uitbesteed. DBFM(O)-contracten zijn populair omdat ze ervoor dienen te zorgen dat de sterke punten van zowel de overheid als de markt worden gecombineerd om zo steeds complexere en grotere projecten te kunnen realiseren (Koppenjan et al., 2018). Daarbij is het uitgangspunt dat de verantwoordelijkheden en risico's bij de partij worden belegd die ze het beste kan dragen en beheersen (Rijkswaterstaat, 2021). De grootste voordelen van DBFM(O)-contracten zijn volgens het Rijk dat er een duidelijke taakverdeling is, innovatie gestimuleerd wordt en er externe financiering plaatsvindt (Ministerie van Financiën, 2019).

Het Ministerie van Defensie heeft bij verschillende PPS-projecten het DBFM(O)-contract als contractvorm gekozen. Zo heeft Defensie samenwerkingscontracten afgesloten ter realisatie van de Kromhout Kazerne (KHK), het Nationaal Militair Museum (NMM), de Herinrichting Kamp Nieuw Milligen (KNM), Grensverleggende IT (GrIT) en het nieuwe Defensie Bewakings- en Beveiligingssysteem (DBBS). Doordat DBFM(O) veelal als contractvorm wordt gebruikt, betreft het een contractuele samenwerking waarin de 'logica van scheiden' centraal staat. Bij contractuele Publiek-Private Samenwerking staat scheiding van verantwoordelijkheden tussen publieke en private organisaties centraal en is er via een juridische lijn sprake van verbinding. Wanneer alleen een contractuele vorm aanwezig is, wordt de meerwaarde gemist van een meer interacterende PPS-vorm waarbij de meerwaarde ligt in draagvlak, kwaliteit, commercieel succes en innovatie. Hierbij ligt de verbinding niet alleen vast via een juridische lijn maar ook via een gemeenschappelijk doel (Eversdijk & Korsten, 2008). Daarnaast zijn huidige PPS-projecten steeds meer gericht op het streven naar politiek

succes en economische groei dan het zo effectief en efficiënt mogelijk realiseren van een project (Hodge et al., 2017). Onderzoek laat ook zien dat de verwachtingen van DBFM(O) vaak niet worden waargemaakt (Reynaers & Verwijs, 2014). Het komt regelmatig voor dat er geen rekening wordt gehouden met de neveneffecten van een DBMF(O)-contract zoals het onder druk komen te staan van publieke waarden en het gebrek aan flexibiliteit. De huidige vorm van PPS-projecten binnen het Ministerie van Defensie met het DBFM(O)-contract wordt voortgezet ondanks dat de verwachte voordelen van Publiek-Private Samenwerking niet altijd worden bereikt. Natuurlijk zijn evaluaties uitgevoerd, maar het is nog onduidelijk wat nu precies de leerpunten en succesfactoren zijn van PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie. Het is van belang dat er helderheid ontstaat over de daadwerkelijke factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking voor de toekomst van contractering en aanbesteding van projecten.

1.2 Probleemstelling, doelstelling en deelvragen

In dit onderzoek wordt de effectiviteit van PPS-projecten binnen het Ministerie van Defensie verklaard aan de hand van een aantal criteria voor Publiek-Private Samenwerking. Het doel van dit onderzoek is om te verklaren wat de factoren zijn voor effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie teneinde Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie te verbeteren. De probleemstelling van dit onderzoek luidt daarom:

Welke factoren zijn van invloed op de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie?

De deelvragen, die de basis vormen ter beantwoording van de probleemstelling, zijn als volgt:

1. Wat wordt verstaan onder Publiek-Private Samenwerking en hoe wordt het proces van Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie vormgegeven?
2. Wat zijn volgens wetenschappelijke literatuur factoren voor de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking?
3. In hoeverre zijn de randvoorwaarden voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking aanwezig bij Publiek-Private Samenwerking binnen het Ministerie van Defensie?

1.3 Voorbeschouwing theoretisch kader

Ten eerste is gekeken naar het fenomeen Publiek-Private Samenwerking en waarom het wordt toegepast. Vervolgens is een onderscheid gemaakt tussen markt-PPS, netwerk-PPS en gezags-PPS om daarna een onderscheid te maken tussen het concessiemodel en het alliantiemodel. De definitie van Publiek-Private Samenwerking is vastgesteld en onderbouwd op basis van een beschrijving van de verschillende verschijningsvormen. Daarna is gekeken hoe Publiek-Private Samenwerking wordt vormgegeven bij

Defensie en in Nederland en uiteindelijk is vanuit de literatuur gezocht naar stimulerende voorwaarden voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie.

1.4 Voorbeschouwing methodologisch kader

Het onderzoek betreft een verklarend onderzoek dat kwalitatief van aard is. Het doel van het onderzoek is een bijdrage te leveren aan de theorie én de praktijk omtrent effectieve Publiek-Private Samenwerking. De gebruikte kwalitatieve methoden zijn documentonderzoek, een meervoudige case-study en interviews. Case-study-onderzoek is een kwalitatieve en intensieve benadering van een verschijnsel in zijn ontwikkeling waarbij de context van het verschijnsel wordt meegenomen; dit onderzoeksontwerp wordt ook gebruikt voor verklarende vraagstellingen (Yin, 1989 in Van Bueren, Jansen & Verbart, 1999). In het case-study-onderzoek staat niet centraal in welke mate er verbanden bestaan tussen variabelen, maar hoe de verbanden tussen de variabelen in de complexe omgeving lopen. Het is daarom van belang dat er voldoende inzicht en kennis is van het te onderzoeken verschijnsel (Van Bueren et al., 1999). Binnen het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een meervoudige case-study waardoor er een caseselectie plaatsvindt. De volgende twee PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie zijn onderzocht en met elkaar vergeleken:

1. Het PPS-project van de Kromhout Kazerne.
2. Het PPS-project van het Nationaal Militair Museum.

Om de voorwaarden voor effectieve samenwerking te meten is het van belang dat de PPS-projecten zich al in de exploitatiefase bevinden. De enige PPS-projecten die zich bevinden in de exploitatiefase zijn de Kromhout Kazerne en het Nationaal Militair Museum. Daarnaast zijn beide cases geschikt voor dit onderzoek omdat bij beide projecten de DBFM(O)-contractvorm is gebruikt.

1.5 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

De overheid gebruikt Publiek-Private Samenwerking voor de behartiging van publieke belangen. Inzicht in de lessen van Publiek-Private Samenwerkingsprojecten is van belang om in de toekomst de inzet van Publiek-Private Samenwerking beter te kunnen inschatten en vorm te geven. De huidige maatschappij is namelijk steeds meer gericht op samenwerking en op meer kwaliteit voor minder geld (Trim, 2001). Burgers willen weten waar de overheid haar geld aan uitgeeft en de overheid wil daarbij duidelijk maken dat keuzes zijn gebaseerd op wetenschappelijke inzichten. Dit onderzoek zou daar ondersteunend in kunnen zijn. Daarnaast zou middels de inzichten van dit onderzoek gekeken kunnen worden naar andere vormen van samenwerking die beter aansluiten bij de huidige bestuurspraktijk. De DBFM(O)-contractvorm is namelijk een relatief nieuwe vorm van uitbesteding waarbij veel zeggenschap bij private partijen komt te liggen terwijl er ook andere constructies van aanbesteding bestaan.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over Publiek-Private Samenwerking en in het bijzonder de DBFM(O)-contractvorm. Ondanks dat er door wetenschappers veel onderzoek wordt gedaan naar Publiek-Private Samenwerking en de DBFM(O)-contractvorm is te zien dat de uitkomsten van diverse onderzoeken niet eenduidig zijn. Dit onderzoek tracht meer duidelijkheid te brengen in de wetenschappelijke kennis over de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking. Ook betreft onderzoek omtrent Publiek-Private Samenwerking vaak evaluatief onderzoek waarbij gekeken wordt naar de resultaten van de samenwerking. Dit onderzoek is niet alleen gericht op de resultaten van Publiek-Private Samenwerking, maar vooral op de voorwaarden voor samenwerking om tot goede resultaten te komen. De wijze waarop DBFM(O)-projecten op individueel (project)niveau zijn ingericht kan namelijk van belang zijn voor de effectiviteit van het project. Daarnaast is in de wetenschap weinig bekend over PPS-projecten met DBFM(O)-contracten binnen Defensie. Middels dit onderzoek tracht de onderzoeker kennis toe te voegen over PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie om zo effectievere samenwerking in de toekomst te bewerkstelligen.

1.6 Leeswijzer

Na dit eerste hoofdstuk wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de wetenschappelijke inzichten over Publiek-Private Samenwerking, waardoor inzicht ontstaat in de factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking. In hoofdstuk drie worden de methodologische keuzes verantwoord en in hoofdstuk vier en vijf zullen de resultaten van het onderzoek worden uiteengezet en de analyse van de resultaten worden weergegeven. Hoofdstuk zes bestaat uit een vergelijking tussen de resultaten van de twee onderzochte cases waarna de hypothesen binnen dit onderzoek worden getoetst. Het laatste hoofdstuk bestaat uit de conclusie, een reflectie en de aanbevelingen van het onderzoek.

HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke inzichten omtrent Publiek-Private Samenwerking uiteengezet. In de eerste paragrafen zal verduidelijkt worden wat Publiek-Private Samenwerking is en welke definitie binnen dit onderzoek is gehanteerd. Vervolgens wordt verder ingegaan op de wetenschappelijke inzichten omtrent Publiek-Private Samenwerking bij Defensie en zal duidelijk worden wat binnen dit onderzoek onder effectieve Publiek-Private Samenwerking wordt verstaan. Vervolgens is vanuit wetenschappelijke inzichten beschreven welke factoren van invloed zijn op effectieve Publiek-Private Samenwerking. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de formulering van vier hypothesen die vervolgens worden weergegeven in een conceptueel model.

2.1 Publiek-Private Samenwerking

Overheden werden aan het eind van de vorige eeuw steeds meer gedwongen om dienstverlening aan te bieden tegen lagere kosten en kostenbesparingsmechanismen toe te passen om efficiency op het gebied van kosten te bereiken. Om dit te bewerkstelligen hebben overheden zich steeds meer gericht op Publiek-Private Samenwerkingen (Trim, 2001). In toenemende mate beschikken individuele organisaties over onvoldoende expertise om de gevraagde diensten en producten te leveren. De benodigde middelen zijn vaak verdeeld over verschillende organisaties waardoor uitwisseling van die middelen noodzakelijk is om doelen te bereiken. Afhankelijkheden zorgen daardoor voor een behoefte aan samenwerking en interactie. Deze afhankelijkheden bevinden zich in zowel het publieke als het private domein. De reden voor Publiek-Private Samenwerking ligt vooral in het realiseren van een project dat kwalitatief beter is dan projecten die door de publieke of private partij alleen worden ontwikkeld (Van Ham & Koppenjan, 2001). Ook Parker en Hartley (2003) geven aan dat Publiek-Private Samenwerking ervoor dient om de prikkels van de markt voor publieke organisaties te benutten waarbij private partijen infrastructuur financieren en exploiteren die voorheen publiek werd beheerd en gefinancierd. Publiek-Private Samenwerkingsprojecten worden gezien als financiële modellen die de overheid in staat stellen om gebruik te maken van particulier financieel kapitaal waarbij de mogelijkheden van zowel de overheid als het particuliere bedrijf worden vergroot (Hodge & Greve, 2003 en Wettenhall, 2003). Voor publieke partijen biedt Publiek-Private Samenwerking de mogelijkheid om projecten tot stand te brengen met een overwaarde ten opzichte van publieke projecten. Voor private partijen biedt Publiek-Private Samenwerking toegang tot nieuwe markten en investeringsmogelijkheden (Van Ham & Koppenjan, 2001).

Om het fenomeen Publiek-Private Samenwerking (PPS) te duiden en te onderzoeken wordt in de wetenschappelijke literatuur onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van Publiek-Private Samenwerking. Een eerste onderscheid dat gemaakt is, betreft markt-PPS, gezags-PPS en netwerk-PPS. Hierbij is markt-PPS gericht op efficiënte transacties waarbij een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie ontstaat met een contractuele uitvoeringsrelatie. Daarbij is de overheid altijd de opdrachtgever en de

naar winst strevende private partij de opdrachtnemer. Netwerk-PPS is gericht op participatie waarbij afstemming van organisatiegedrag om beleidsdoelen te behalen centraal staat. Bij deze PPS-vorm participeren de overheid en de private partij op een gelijkwaardig niveau om zo beleidsdoelen te behalen. Bij gezags-PPS staat een bindende strategieformulering centraal waarbij publieke bevoegdheden zijn toegekend aan het samenwerkingsverband. Gedacht kan worden aan energiefondsen die subsidies verstrekken aan bedrijven waarbij publieke en private partijen besluiten nemen over toewijzingen waarbij openbaar gezag uitgeoefend wordt (Sanders, 2014). Deze drie vormen van Publiek-Private Samenwerking zijn verder te reduceren naar twee hoofdvormen. Vanuit de wetenschappelijke literatuur is er namelijk onderscheid gemaakt in een partnerschapsvorm en een contractvorm van Publiek-Private Samenwerking (Klijn & van Twist, 2007). Eversdijk en Korsten (2008) noemen dit onderscheid het alliantiemodel (alliantie-PPS) en het concessiemodel (concessie-PPS).

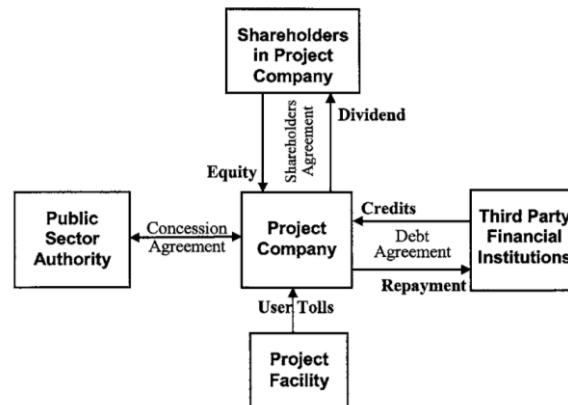
2.1.1 Het alliantiemodel

Het alliantiemodel wordt gerelateerd aan de 'logica van verbinden' waarin interactie, verbinding, gezamenlijk opdrachtgeverschap en een gemeenschappelijke doelstelling centraal staan. Deze vorm past vooral binnen het denken vanuit netwerksturing en procesmanagement. Vaak wordt het begrip 'partnerschap' gebruikt om deze vorm van Publiek-Private Samenwerking te duiden (Wettenhall, 2003). Partnerschap bevat volgens McQuaid (2000) een vorm van synergie waarbij partnerschap tussen organisaties meer oplevert dan wanneer de organisaties ergens alleen voor staan. Daarnaast omvat partnerschap zowel de ontwikkeling als de uitvoering van een project en wordt door de overheid niet louter zuiver een publiek doel nagestreefd, maar dient ook een vorm van sociaal partnerschap aanwezig te zijn (McQuaid, 2000). Volgens Hodge en Greve (2007) omvat partnerschap beleidsnetwerken en governance waar de nadruk wordt gelegd op interorganisationale verbanden. Bij een netwerkbenadering omtrent Publiek-Private Samenwerking is het van belang dat de beleidsuitkomsten het resultaat zijn van interactie van strategieën van verschillende actoren. De samenwerking is daarbij een soort 'spel' tussen actoren (Klijn & Koppenjan, 2000). Echte partnerschappen zijn samenwerkingen waarin de horizontale relaties tussen partijen centraal staan (Wettenhall, 2003).

2.1.2 Het concessiemodel

Het concessiemodel wordt gerelateerd aan de 'logica van scheiden' waarin contracteren, scheiding van verantwoordelijkheden en hiërarchische sturing vanuit de overheid centraal staan (Eversdijk & Korsten, 2008). Dit is een heel andere visie op Publiek-Private Samenwerking die overeenkomt met de visie van Verweij (2018). Volgens Verweij (2018) is Publiek-Private Samenwerking een samenwerking tussen de overheid en private partijen die vastgelegd is in een contract. Binnen het concessiemodel kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee contractvormen: BOT en DBFM(O). BOT betreft Build, Operate en Transfer en DBFM(O) betreft Design, Build, Finance, Maintain en Operate (Koppenjan in

Priemus et al., 2008). De BOT en de DBFM(O) contractvorm van het concessiemodel zijn weergegeven in Afbeelding 2.1 en Afbeelding 2.2.



Afbeelding 2.1: Concessie-structuur in BOT vorm (overgenomen uit Abdel Aziz, 2007, p. 923).



Afbeelding 2.2: Concessie-structuur in DBFM(O) vorm (overgenomen uit Abdel Aziz, 2007, p. 923).

Verweij (2018) geeft aan dat het belang van contracten bij Publiek-Private Samenwerking laat zien dat het eigenlijk geen samenwerking is, maar een organisatievorm. Samenwerking betreft namelijk het samenwerken van personen waarbij in twee richtingen communicatie plaatsvindt. Een contract betreft juridische en financiële overeenkomsten waarin is vastgelegd wie met elkaar moet communiceren en hoe deze communicatie wordt vormgegeven. Op deze manier bepalen contracten de samenwerking en is er dus eerder sprake van een organisatievorm dan van echt samenwerken (Verweij, 2018). Ook Van Ham & Koppenjan (2001) merken op dat wanneer publieke partijen projecten definiëren en vastleggen middels een contract, er niet echt sprake is van een partnerschap maar eerder van een uitbesteding. Bij Publiek-Private Samenwerking in de vorm van het concessiemodel bestaat een zogenoemde ‘principal-agent’ relatie waarbij de overheid als opdrachtgever optreedt, de kenmerken van een project vastlegt en de bouw en exploitatie wordt uitgevoerd door een private partij op basis van duidelijke eisen (Van Ham & Koppenjan, 2001).

2.1.3 Definitie

Publiek-Private Samenwerking is een containerbegrip waar geen scherpe en eenduidige definitie voor is. Een veelgebruikte definitie van Publiek-Private Samenwerking is geformuleerd door Van Ham en Koppenjan (2001): “Co-operation of some durability between public and private actors in which they jointly develop products and services and share risks, costs and resources which are connected with these products or services” (p. 598). In voorgaande definitie zijn vooral de aspecten van het alliantiemodel terug te zien. Dit omdat Publiek-Private Samenwerking wordt gedefinieerd aan de hand van een duurzame samenwerking waarin partnerschap belangrijk is. Een definitie waarin zowel aspecten van het alliantiemodel als het concessiemodel in terugkomen betreft de definitie van Sanders en Heldeweg (2012), namelijk: “Een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband tussen een of meer overheden en één of meer privaatrechtelijke rechtspersonen dat zich richt op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van een beleid” (p. 42). In deze definitie staat zowel de (juridische) vastlegging van de samenwerking centraal als het partnerschap in de vorm van een gezamenlijke strategie. In dit onderzoek wordt dan ook de definitie van Sanders en Heldeweg (2012) gebruikt om Publiek-Private Samenwerking te duiden en verder te onderzoeken. In dit onderzoek wordt de Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie onderzocht, waardoor in de volgende paragraaf wordt gekeken naar typische aspecten van Publiek-Private Samenwerking bij Defensie en in Nederland.

2.2 Publiek-Private Samenwerking bij Defensie

Het Verenigd Koninkrijk is wat betreft defensieprojecten een voorloper op het gebied van Publiek-Private Samenwerking (Parker & Hartley, 2003). De Britten passen Publiek-Private Samenwerking toe op de krijgsmacht zoals onder andere te zien is aan de projecten Colchester Garrison in 2006 voor de huisvesting van militairen, Strategic Sealift in 2002 voor de bouw van schepen en Strategic Tanker Aircraft in 2011 voor de bouw van vliegtuigen (de Bakker & Berkhout, 2009). Publiek-Private Samenwerking bij Defensie kan worden gezien als nieuw inkoopbeleid. Dit verschilt van volledige privatisering doordat Defensie de verantwoordelijkheid bezit van de dienstverlening terwijl de private partij het beheert en exploiteert. Defensie betaalt daarbij voor diensten via langetermijncontracten (Parker & Hartley, 2003). Publiek-Private Samenwerking in de defensie-industrie kent zowel politieke als economische dimensies. Zo mogen overheidsinstanties geen vertrouwelijke gegevens doorgeven aan private partijen maar doen zich soms toch situaties voor waarbij het van belang is om deskundigheid en gevoelige gegevens te verstrekken aan private bedrijven zodat de Defensieorganisatie een markvoordeel kan behalen (Trim, 2001). Samenwerkingsovereenkomsten in de defensie-industrie worden vaak zwaarder gereguleerd en gecontroleerd doordat het op veiligheidsniveau een nationale aangelegenheid betreft (Bovis, 2008). Kenmerkend voor de defensiesector is dat specifieke risico's onverzekerbaar zijn. De waarschijnlijkheid dat deze risico's zich voordoen hangt af van de gedragingen van partijen waarmee

de Defensieorganisatie samenwerkt (Oudot, 2005). Daarnaast onderscheidt de Defensieorganisatie zich van andere publieke organisaties doordat ze het vereiste hebben om operationele capaciteit te bieden in tijden van vrede, oorlog en crisis. Dit verhoogt de moeilijkheidsgraad voor een langetermijncontract (Parker & Hartley, 2003).

In Nederland is het Ministerie van Defensie voor het eerst een Publiek-Private Samenwerking aangegaan op het vlak van onroerend goed in 2008. Het betrof een samenwerkingscontract met betrekking tot de realisatie van de Kromhout Kazerne in Utrecht. De private partij(en) waarmee een contract werd afgesloten verzorgde het ontwerp, de bouw en de financiering van de voorzieningen. Het contract heeft een looptijd van 25 jaar en het betreft een DBFM(O)-contract (De Bakker & Berkhout, 2009). PPS-projecten worden in Nederland vaak aanbesteed waarbij bestaande wetgeving over overheidsopdrachten en een gestandaardiseerd DBFM(O)-contract leidend zijn (Helby & Klijn, 2016). DBFM(O) betreft een geïntegreerde contractvorm waardoor de verschillende fasen van een project op elkaar worden afgestemd (Verhees et al., 2015). Deze contractuele vorm van Publiek-Private Samenwerking wordt door het Ministerie van Financiën gestimuleerd (Klijn, 2009). De verwachting was dat de DBFM(O)-contracten beter presteren dan andere contractvormen (Verhees et al., 2015) en dat de contractvorm bijdraagt aan een doelmatige inzet van overheidsmiddelen (Ministerie van Financiën, 2017). DBFM(O)-contracten zouden namelijk ervoor zorgen dat projecten binnen het budget, op tijd en naar behoren kwaliteit worden gerealiseerd en dat de samenwerking met private partijen leidt tot innovatie en optimalisatie (Rijkswaterstaat en Bouwend Nederland, 2020). Daarnaast worden uitgaven voor de lange termijn vastgelegd, wat voor financiële voorspelbaarheid en zekerheid zorgt. De meerwaarde van DBFM(O)-contracten zit volgens Verhees, Marrewijk, Leendertse en Arts (2015) in de risico-verschuiving, private financiering en langdurige samenwerking.

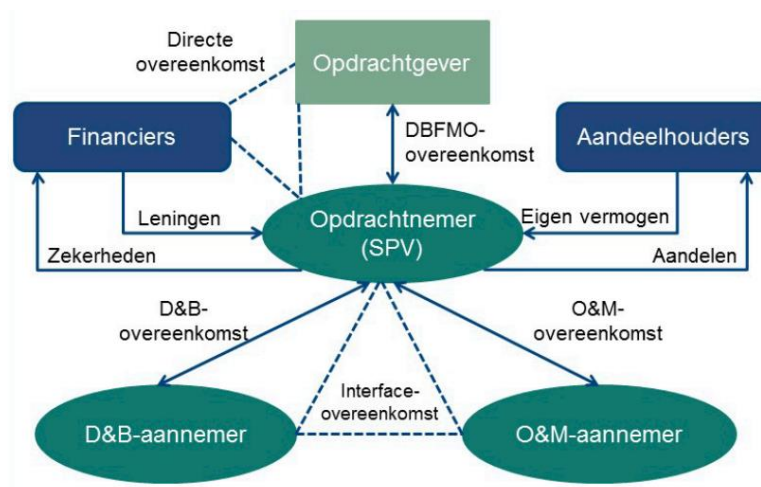
2.2.1 DBFM(O)-contracten

Volgens Reynaers en Verweij (2014) is DBFM(O): “...een aanbestedingsvorm waarbij publieke opdrachtgevers de verantwoordelijkheid voor het ontwerp, de constructie, financiering, het onderhoud en de operatie van publieke infrastructuur en dienstverlening overdragen aan een privaat consortium via een langdurig prestatiecontract” (p. 33). Hierbij heeft de opdrachtgever een kleine rol, vindt sturing plaats op afstand en wordt betaling verricht middels prestaties (Reynaers & Verweij, 2014). Het doel van Publiek-Private Samenwerking binnen het Rijk is om meer kwaliteit te bewerkstelligen voor minder geld. Gestimuleerd is, om de DBFM(O)-contractvorm bij zoveel mogelijk rijksprojecten toe te passen (Algemene Rekenkamer, 2013). Bij een DBFM(O)-contract staan de volgende zaken centraal:

- de fasen van een project worden uitbesteed aan één consortium van private partijen. Dit consortium is speciaal opgericht voor het project en bestaat bijvoorbeeld uit een bouwbedrijf en een facilitair dienstverlener;

- de contracten hebben een langere doorlooptijd, zo tussen de 15 en 30 jaar. Deze lange doorlooptijd is nodig om de investeringskosten van ontwerp en bouw terug te kunnen verdienen;
- het private consortium is verantwoordelijk voor de projectfinanciering. De private partij wordt niet betaald bij oplevering van het object, maar ontvangt een maandelijkse vergoeding voor de beschikbaarheid van het object gedurende de looptijd van het contract (beschikbaarheidsvergoeding);
- de risico's van het project worden verdeeld tussen de publieke en de private sector en worden belegd bij de partij die deze het beste kan beheersen (Algemene Rekenkamer, 2013, p. 4).

Zoals eerder aangegeven betreft een DBMF(O)-contract een contractvorm binnen het concessiemodel. Een DBFM(O)-contract is gebaseerd op de 'logica van scheiden' waarin contracteren, scheiding van verantwoordelijkheden en hiërarchische sturing vanuit de overheid centraal staan (Eversdijk & Korsten, 2008). Afbeelding 2.1 geeft de structuur van DBFM(O) weer zoals Abdel Aziz (2007) dat heeft beschreven. Moolhuizen en Te Brake (2015) geven eigenlijk hetzelfde beeld weer over de DBFM(O)-structuur maar dan iets uitgebreider. De structuur van Moolhuizen en Te Brake is weergegeven in Afbeelding 2.3.



Afbeelding 2.3: DBFM(O)-structuur (overgenomen uit Moolhuizen en Te Brake, 2015, p. 669).

Bij een DBFM(O)-contract wordt de opdrachtnemer gevormd door een 'Special Purpose Vehicle' (SPV), ook wel consortium genoemd. Het vermogen van het consortium bestaat uit een deel eigen vermogen en een deel vreemd vermogen. Het eigen vermogen wordt verstrekt door aandeelhouders en het vreemd vermogen door financiers. Doordat het vreemd vermogen wordt verstrekt door financiers, zijn financiers afhankelijk van de inkomsten van het project voor de terugbetaling van de leningen. Daarnaast zijn de aandeelhouders vaak betrokken bij de werkzaamheden van het project omdat de aandeelhouders vaak bestaan uit partijen die als financier of onderopdrachtnemer optreden. De

onderopdrachtnemers betreffen de partijen die de werkzaamheden daadwerkelijk uit gaan voeren. Doordat de verhoudingen van de partijen op elkaar zijn afgestemd, houden ze elkaar in evenwicht (Moolhuizen & Te Brake, 2015). De private opdrachtnemer levert bij een DBFM(O)-contract een dienst en geen product. Daarbij is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het project en de risico's die daarbij horen en is de overheid de opdrachtgever en dus verantwoordelijk voor het afdekken van de kosten van het project. De financiering van het consortium bestaat voor het grootste deel uit de vergoeding vanuit de overheid waarna de opdrachtgever de te leveren dienst oplevert binnen het afgesproken tijdsbestek en volgens de afgesproken kwaliteit (Ministerie van Financiën, 2017). Een DBFM(O)-contract bevat mechanismen die ervoor dienen te zorgen dat de belangen van zowel de private als de publieke partij in balans worden gebracht. Daarbij dient het sturingsmechanisme een koppeling te leggen tussen de betaling door de overheid en de prestaties van het consortium (Algemene Rekenkamer, 2013). Om te bepalen of een DBFM(O)-contractvorm geschikt is, gebruikt het Rijk onder andere de 'Publiek Private Comparator' (PPC), waarbij de financiën van uitvoeringsopties van een PPS-project inzichtelijk worden, en maatschappelijke kosten-baten analyses (MKBA's) (Ministerie van Financiën, 2017). Projecten met DBFM(O)-contracten dienen een bepaalde financiële omvang te hebben om meerwaarde te hebben (Algemene Rekenkamer, 2013). De DBFM(O)-contractvorm is pas geschikt voor projecten betreffende huisvesting vanaf een bedrag boven de 25 miljoen euro en voor infrastructuur boven de 60 miljoen euro (Ministerie van Financiën, 2017).

Om de meerwaarde van een DBFM(O)-contract te realiseren dient de overheid goed voor ogen te hebben welke output wenselijk is, wat de verwachte kosten zijn en welke risico's worden toegekend aan welke partij (Ministerie van Financiën, 2017). De gedachte is dat hoe meer risico's bij de private partij komen te liggen, hoe meer de kwaliteiten van die partij worden aangesproken (Verhees et al., 2015). Het idee van een DBFM(O)-contractvorm is dan ook dat de overheid een stap terug doet en op afstand de uitvoering door de markt regisseert (Reynaers & Verweij, 2014). Om de private opdrachtnemer te stimuleren om binnen het gewenste tijdsbestek de gewenste resultaten te realiseren wordt de opdrachtnemer betaald op basis van prestaties. Om de prestaties van DBFM(O)-contracten inzichtelijk te maken zijn Key Performance Indicators (KPI's) ontwikkeld. De KPI's die ontwikkeld zijn betreffen output- en outcome KPI's. De outcome KPI's betreffen tijdigheid en beschikbaarheid en geven inzicht in de realisatie van beleidsdoelstellingen. Output KPI's geven inzicht in de interne sturing en betreffen kortingen en wijzigingen op het contract (Ministerie van Financiën, 2017).

Ondanks dat de DBFM(O)-contractvorm voor Publiek-Private Samenwerking wordt gestimuleerd door het Rijk vanwege de meerwaarde die het oplevert, kent het ook nadelen. Zo heeft de contractvorm weinig ruimte voor flexibiliteit met betrekking tot onverwachte voorvallen in de uitvoering van projecten omdat de contractelementen integraal op elkaar zijn afgestemd. Daarnaast is bij de DBFM(O)-contractvorm de opdrachtgever niet intensief betrokken bij de uitvoering van een project, terwijl het in sommige situaties juist goed zou zijn als een overheidspartij intensiever betrokken is bij de uitvoering. Ook wordt bij een DBFM(O)-contractvorm voornamelijk gestuurd op efficiency.

Hierdoor bestaat het risico dat publieke waarden, zoals kwaliteit, duurzaamheid en transparantie, onder druk komen te staan. DBFM(O)-contracten lijken de opdrachtgever maar deels te ontzorgen. Een DBFM(O)-contract wekt namelijk de suggestie dat een opdrachtgever zich passief op kan stellen, terwijl een kritische, actieve en betrokken houding tijdens de projectfasen echter cruciaal is (Reynaers & Verweij, 2014). Daarnaast zijn DBFM(O)-contracten eigenlijk niet equivalent aan Publiek-Private Samenwerking. Het is eerder een instrument voor aanbesteding dan echte samenwerking in de vorm van een partnerschap (Vlaams Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking, 2017). Het is daarom van belang dat binnen dit onderzoek breder naar Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie wordt gekeken dan alleen naar de DBFM(O)-contractvorm. Wanneer alleen naar de DBFM(O)-contractvorm wordt gekeken kunnen factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking gemist worden. Om te bepalen welke factoren van invloed zijn op effectieve Publiek-Private Samenwerking is het van belang dat zowel de aspecten van Publiek-Private Samenwerking van het alliantiemodel als die van het concessiemodel worden meegenomen. De DBFM(O)-contractvorm ligt namelijk erg in lijn met het concessiemodel terwijl vertrouwen en sociale relaties ook belangrijk zijn bij samenwerking (Vlaams Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking, 2017). Doordat zowel aspecten vanuit het concessiemodel als het alliantiemodel worden meegenomen bestaat het risico dat specifieke zaken van de DBFM(O)-contractvorm binnen dit onderzoek minder aandacht krijgen. Daartegenover staat de Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie breder wordt onderzocht dan enkel de aspecten van de DBFM(O)-contractvorm. Voorafgaand aan de beschrijving welke factoren van invloed zijn op effectieve Publiek-Private Samenwerking is het van belang om duidelijk te hebben wat effectieve Publiek-Private Samenwerking inhoudt.

2.2.2 Effectieve Publiek-Private Samenwerking

Effectieve samenwerking kan op verschillende manieren in kaart gebracht of benaderd worden. Ten eerste kan effectiviteit gezien worden als de mate waarin de doelstellingen, die vooraf zijn geformuleerd, daadwerkelijk gehaald worden. Het wordt ook wel aangegeven als doelbereiking en doeltreffendheid (Bovens, Hart & Twist, 2007). Groot en Helden (2007) verstaan onder effectiviteit “de maatstaf voor de mate waarin een organisatie(onderdeel) of beleidsprogramma in staat is de gestelde doeleinden daadwerkelijk te realiseren” (p. 37). Wanneer naar deze definitie van effectiviteit wordt gekeken betreft effectieve Publiek-Private Samenwerking het (beleids)programma of organisatie(onderdeel) dat ervoor zorgt dat gestelde doelen gerealiseerd worden. Omdat doelen gedurende de samenwerking kunnen veranderen en elke partij andere doelen kan hebben, kan het element ‘tevredenheid’ worden toegevoegd om de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking te beoordelen. Door duidelijk te maken waarom en in welke mate partijen de samenwerking als effectief beschouwen, kunnen verschillende doelen worden meegenomen (Warsen, Klijn & Koppenjan, 2019). Ook Dowling, Powell en Glendinning (2004) benaderen dit aspect van effectieve Publiek-Private Samenwerking. Deze wetenschappers kijken

namelijk naar criteria voor succes van een samenwerking door te kijken naar zowel proces- als ook uitkomstmaten. Daarbij wordt gekeken of de samenwerking leidt tot voordelen, of de samenwerking verloopt zoals gewenst en of er goede relaties zijn tussen de partijen. Effectieve Publiek-Private Samenwerking omvat dus het realiseren van gestelde doelen, tevredenheid en proces-en uitkomstmaten zoals voordelen, verloop van de samenwerking en goede relaties tussen partijen. Om effectieve Publiek-Private Samenwerking te realiseren, is het van belang om duidelijk te hebben welke factoren van invloed zijn op effectieve Publiek-Private Samenwerking.

2.3 Factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking

Er zijn tal van wetenschappelijke onderzoeken verricht om de effecten en de resultaten van Publiek-Private Samenwerking in kaart te brengen. Uit deze onderzoeken blijkt dat er geen eenduidige weg is, maar dat er meerdere wegen bestaan om tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking te komen. Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende adviezen over hoe succesvolle Publiek-Private Samenwerkingen ingevuld dienen te worden. Een nog steeds geldend inzicht betreft dat een combinatie van contractuele en relationele aspecten een positieve invloed heeft op succesvolle Publiek-Private Samenwerking (Brown, Potoski & Slyke, 2015; Parker & Hartley, 2003). Bij Publiek-Private Samenwerking is het namelijk onmogelijk om alle voorwaarden, regels en onvoorziene omstandigheden van de samenwerking vast te leggen in een contract (Warsen et al., 2019; Williamson, 1985 in Hodge & Greve, 2007). Doordat er altijd onvolledigheden bestaan in een contract zijn de relationele factoren in een samenwerking van groot belang om die onvolledigheden op te vullen (Warsen et al., 2019). Uit het onderzoek van Warsen et al. (2019) blijkt dat contractuele en relationele aspecten van samenwerking samen kunnen leiden tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking. Daarbij is uit onderzoek naar voren gekomen dat één enkel aspect niet voldoende is voor goede prestaties van Publiek-Private Samenwerking en dat een combinatie van contractuele en relationele aspecten noodzakelijk is. Contractuele aspecten zorgen bij Publiek-Private Samenwerking voor een stabiele basis en zekerheid. Ook dragen ze bij aan de bescherming van publieke waarden en aan efficiënte transacties. Relationele aspecten zorgen voor een betere omgang met onzekerheden, dynamiek en conflictoplossing (Verweij, 2017).

2.3.1 Contractuele factoren

Contractuele factoren die van belang zijn voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreffen duidelijke (juridische) contractafspraken over verantwoordelijkheden, prestaties en betalingen, mogelijkheden voor sancties en het beheer en de verdeling van risico's (Koppenjan, 2005 in Warsen et al., 2019; Verweij, 2017). Daarbij worden risicoverdeling en sancties gezien als geschikte mechanismen om ervoor te zorgen dat de opdrachtnemer zich verantwoordelijk blijft gedragen (Warsen et al., 2019).

Duidelijke contractafspraken

De vastlegging van afspraken geeft duidelijkheid over wat er dient te gebeuren en op welke manier (Wells II & Bendett, 2012). De verantwoordelijkheden en de rollen van de partijen in de samenwerking dienen zoveel mogelijk vastgelegd te worden om zo duidelijkheid te creëren over de mate van betrokkenheid en de invulling van de verantwoordelijkheden (Van Ham & Koppenjan, 2001). Daarbij is het van groot belang dat rekening wordt gehouden met percepties (Wells II & Bendett, 2012). Wanneer dat niet gebeurt kunnen de contractafspraken door de betrokken partijen verschillend worden geïnterpreteerd (Reynaers, 2015). Wederzijds begrip in de contracten bij samenwerking is dus van groot belang. Hiervan hangt het succes af van zowel de regels als de relaties in de samenwerking. De voorwaarden van een contract en de afspraken die daarbij horen dienen door beide partijen op dezelfde manier begrepen te worden (Brown et al., 2015). Door te investeren in de details van afspraken en de percepties ervan kunnen moeilijkheden worden voorkomen die kunnen ontstaan door onduidelijke rollen, planning, onvoorziene omstandigheden of gevolgen (Wells II & Bendett, 2012). Daarbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat het lastig blijkt te zijn om een balans te vinden tussen te veel en te weinig specificaties. Ook is het bijna onmogelijk om sommige verwachtingen in specificaties vast te leggen (Reynaers, 2015).

Sancties

Naast het belang van duidelijke contractafspraken bij Publiek-Private Samenwerking, zouden sancties tot betere prestaties bij Publiek-Private Samenwerking leiden. Een sanctie dient namelijk als prikkel zodat partijen zich aan afspraken houden (Reynaers, 2015; Van Slyke, 2006). Sancties zijn geschikt om opportunistisch gedrag te voorkomen en om ervoor te zorgen dat opdrachtnemers zich verantwoordelijk blijven gedragen (Warsen et al., 2019). Wanneer de opdrachtgever bij Publiek-Private Samenwerking de mogelijkheid bezit om sancties, vaak in de vorm van boetes, op te leggen kan de opdrachtgevende partij de opdrachtnemende partij sturen om zich aan de afspraken in het contract te houden. Daarbij is het van belang dat een sanctie op een juiste manier wordt ingezet. Zo moet de sanctie bij de juiste partij terecht komen en dient de sanctie een juiste hoogte te hebben wil het de gewenste prikkel veroorzaken. Sancties kunnen namelijk te hoog of te laag zijn waardoor de sanctie zijn functie verliest of juist het tegenovergestelde teweeg brengt (Reynaers, 2015). Sancties zijn vaak opgenomen in het contract van de Publiek-Private Samenwerking. Het betreffen vaak ‘verplichte sancties’ die de opdrachtgever dient op te leggen wanneer de opdrachtnemer afspraken niet nakomt. Daarnaast zijn er ook afspraken die alternatieven kennen. Hierbij krijgt de opdrachtnemer in plaats van een sanctie een hersteltermijn waarin het probleem moet worden opgelost (Warsen et al., 2019).

Risicobeheer en risicoverdeling

Een andere belangrijke contractuele factor bij Publiek-Private Samenwerking betreft de omgang met risico's. Publiek-Private Samenwerking brengt namelijk risico's met zich mee voor zowel de publieke

als de private partij(en). Risicobeheer is daardoor een belangrijk aspect van Publiek-Private Samenwerking (Van Ham & Koppenjan, 2001). Oudot (2005) geeft aan dat er in de defensiesector vijf grote risicocategorieën zijn bij Publiek-Private Samenwerking. Dit betreffen technologische risico's, contractuele risico's, industriële risico's, financiële risico's en vertragingsrisico's. Het is van belang dat beide partijen de risico's van de samenwerking erkennen, bereid zijn om die risico's samen te onderzoeken en maatregelen bedenken om de risico's te verminderen (Van Ham & Koppenjan, 2001). De restrisico's die overblijven dienen toegewezen te worden aan de partij die in staat is het risico het beste te beheersen. Risicoverdeling wordt vaak gezien als de kern van een effectief ontwerp van Publiek-Private Samenwerking (Grimsey & Lewis, 2004 in Oudot, 2005). Risicoverdeling is dus naast risicobeheer ook een belangrijk element van Publiek-Private Samenwerking (Hodge & Greve, 2007). Oudot (2005) geeft aan dat de risicoverdeling van Publiek-Private Samenwerking binnen de defensiesector bestaat uit drie criteria. Naast dat risico's toegewezen dienen te worden aan de partij die het beste in staat is om deze te beheersen, dienen de risico's ook te worden toegewezen aan de partij met de laagste risicodragende kosten. Daarnaast kan de opdrachtgever risico's op zich nemen om de ontwikkeling van de opdrachtnemer te ondersteunen (Oudot, 2005). Vaak blijkt dat de risicoverdeling niet wordt gebaseerd op bovenstaande criteria. De verdeling hangt namelijk vaak af van economische en commerciële vereisten, vereisten van financiers of onderhandelingsmacht en organisatiecultuur. Ook komt het voor dat risico's worden onderschat en toegewezen aan partijen die eigenlijk niet het vermogen hebben om de risico's te beheersen. Dit kan resulteren in hogere kosten, vertragingen van projecten en diensten die weinig tot geen meerwaarde leveren (in verhouding met de kosten) voor de gemeenschap (Ng & Loosemore, 2007).

In de beschrijving van de contractuele factoren die van belang zijn voor effectieve Publiek-Private Samenwerking zijn ook relationele elementen terug te vinden die van belang zijn willen de contractuele aspecten voor effectieve Publiek-Private Samenwerking zorgen. Denk daarbij aan de percepties van contractafspraken en het juist inzetten van sancties. Dit bevestigt het belang van een combinatie van contractuele en relationele aspecten in succesvolle samenwerking. Naast de bovengenoemde contractuele factoren wordt nu ingegaan op relationele factoren die van belang zijn voor effectieve Publiek-Private Samenwerking.

2.3.2 Relationele factoren

Relationele factoren die van belang zijn voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreffen vertrouwen, informele communicatie, conflictmanagement en openheid (Warsen et al., 2019). Omdat informele communicatie en openheid aspecten zijn die terugkomen in zowel vertrouwen als conflictmanagement wordt alleen verder ingegaan op de twee relationele aspecten vertrouwen en conflictmanagement. Openheid en (vooral) informele communicatie dragen namelijk bij aan het

opbouwen van vertrouwen, wederzijds respect en het eerder oplossen van tegenstrijdige belangen (Ansell & Gash, 2007; Benítez-Ávila et al., 2018).

Vertrouwen

Volgens Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) is vertrouwen in samenwerking “a stable positive expectation that actor A has (or predicts he has) of the intentions and motives of actor B in refraining from opportunistic behavior, even if the opportunity arises. Trust is based on the expectation that actor A will take the interests of actor B into account” (p. 196). Daarnaast kan vertrouwen omschreven worden als een ‘houding’. Die houding straalt uit ‘wat kunnen we doen om de situatie te verbeteren’. Vertrouwen kent voordelen voor de kosten van de samenwerking en hangt samen met informatie-uitwisseling, reputatie, bevoegdheden, soorten sancties, de wijze waarop toezicht wordt ingericht en de legitimiteit van contracten. Daarnaast is vertrouwen gebaseerd op het kennen van elkaars motieven. Daarbij worden interactie en informatiedeling gezien als belangrijke bouwstenen voor het opbouwen en in stand houden van vertrouwen (Van Slyke, 2006).

Relaties die worden gekenmerkt door vertrouwen zijn succesvoller waardoor vertrouwen een belangrijk element is bij Publiek-Private Samenwerking (Cao & Lumineau, 2014; Warsen et al., 2018). Onderzoek van Warsen, Nederhand, Grotenberg en Koppenjan (2018) toont aan dat vertrouwen in samenwerking ervoor zorgt dat partijen meer informatie delen wat leidt tot betere resultaten bij de samenwerking. Daarnaast zorgt vertrouwen er ook voor dat het samenwerkingsproces wordt versterkt. Partijen zullen namelijk meer investeren in de samenwerking naarmate het vertrouwen in de partij waarmee ze samenwerken hoger is. Voor een goede samenwerking en een goed samenwerkingsproces is vertrouwen van groot belang (Warsen et al., 2018). Partijen zullen namelijk weinig tot geen actie en samenwerking ondernemen wanneer vertrouwen ontbreekt. Dit omdat bij samenwerking bewust risico's worden genomen in de overtuiging dat andere partijen te vertrouwen zijn (Klijn et al., 2010). Vertrouwen dient wederzijds te zijn. Het is een aspect dat moet groeien tussen partijen waardoor een beginnende samenwerking nooit louter op vertrouwen gebaseerd kan worden. Hierbij dient de samenwerking eerst via contractuele afspraken vastgelegd te worden (Warsen et al., 2019). Middels het afsluiten van contracten wordt vertrouwen opgebouwd. Vertrouwen wordt namelijk bewerkstelligd door herhaalde transacties en interacties in de loop van de samenwerking tussen partijen (Van Slyke, 2006).

Conflictmanagement

Naast vertrouwen is conflictmanagement ook een belangrijke factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking. Middels conflictmanagement dienen de betrokken partijen conflicten te verminderen, op te lossen en te voorkomen dat ze escaleren (Warsen et al., 2019). Conflicten bij Publiek-Private Samenwerking kunnen zowel betrekking hebben op individuen als op partijen en deze kunnen wel of niet financieel van aard zijn (Omobowale, 2010). De invulling van conflictmanagement is afhankelijk

van de relaties tussen partijen in de samenwerking en van de projectcultuur. Conflicten bij Publiek-Private Samenwerking kunnen worden voorkomen door te sturen op de relaties tussen de partijen en de haalbaarheid van het project. Bij de haalbaarheid van het project is het van belang dat partijen elkaars motivatie kennen voor het project, flexibel zijn en perceptieverschillen uitzoeken en oplossen. Bij het sturen op relaties is het van belang dat partijen elkaar op professioneel gebied leren kennen en naast formeel ook informeel sturen (Lousberg, 2012). Uit ander onderzoek blijkt dat aandacht voor onder andere verantwoording, openbaarmaking, rapportage en transparantie elementen zijn om goed conflictmanagement tot stand te brengen. Van belang bij conflictmanagement is om nauw met elkaar te communiceren en open te staan om van elkaar te leren (Omobowale, 2010). Informele communicatie heeft daarbij een positieve invloed op conflicten en tegenstrijdige belangen bij Publiek-Private Samenwerking. Hierdoor worden conflicten en tegenstrijdige belangen eerder opgelost (Benítez-Ávila et al., 2018).

De combinatie van contractuele en relationele factoren

Naast het inzicht dat een combinatie van contractuele en relationele aspecten een positieve invloed kan hebben op succesvolle Publiek-Private Samenwerking, is ook onderzocht wat de samenhang is tussen contractuele en relationele factoren. Zo voeden goede contractafspraken het vertrouwen tussen partijen en wanneer sancties worden toegepast bij een relationele benadering hebben ze een positief effect waardoor het een stimulans geeft aan gewenst gedrag. De contractuele aspecten van samenwerking zorgen voor zekerheid en duidelijkheid en zijn de basis voor de ontwikkeling van relationele aspecten zoals vertrouwen en interactie. Een goede balans tussen deze aspecten heeft een positief effect op succesvolle Publiek-Private Samenwerking (Philips, De Groot & Verweij, 2020). Ook Van Slyke (2006) geeft aan dat factoren kunnen samenhangen. Zo laat zijn onderzoek zien dat wanneer meer vertrouwen aanwezig is, de sancties lager of van andere aard zijn. Bovenstaande onderzoeken richten zich op de samenhang tussen relationele en contractuele factoren maar niet direct op welke combinaties van die factoren leiden tot effectieve Publiek-Private Samenwerking. Onderzoek van Warsen et al. (2019) heeft wel onderzocht welke combinaties van contractuele en relationele aspecten leiden tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking. Daarbij zijn drie combinaties naar voren gekomen:

- combinatie 1: vertrouwen en risicospreiding;
- combinatie 2: risicospreiding, conflictbeheersing en strikte toepassing van sancties;
- combinatie 3: vertrouwen, conflictbeheersing en afwezigheid van strikte toepassing van sancties (Warsen et al., 2019).

Volgens Warsen et al. (2019) zijn er dus verschillende combinaties van factoren om te komen tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking. Deze combinaties bevestigen dat één enkel aspect niet voldoende is om tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking te komen maar dat combinaties noodzakelijk zijn. Uit de analyse blijkt onder andere dat contractuele aspecten aangevuld dienen te

worden met relationele aspecten. De eerste combinatie betreft de combinatie van vertrouwen en risicospreiding waarbij vertrouwen de risicospreiding aanvult. Deze combinatie geeft aan dat wanneer de risicoverdeling duidelijk is, enkel de aanwezigheid van vertrouwen voldoende is om tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking te komen (Warsen et al., 2019). Toegepast op dit onderzoek leidt dit tot de eerste hypothese binnen dit onderzoek:

Hypothese 1: De aanwezigheid van de contractuele factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’ zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.

De tweede combinatie van Warsen et al. (2019) betreft risicospreiding, conflictbeheersing en strikte toepassing van sancties waarbij conflictbeheersing de twee contractuele factoren aanvult. Uit de analyse van Warsen et al. (2019) blijkt dat de risicospreiding in combinatie met conflictbeheersing alleen mogelijk is wanneer dit wordt aangevuld met de strikte toepassing van sancties. Hierin wordt duidelijk dat vertrouwen geen noodzakelijke factor is voor goede Publiek-Private Samenwerking. Wel is het zo dat wanneer vertrouwen ontbreekt, andere mechanismen ingezet dienen te worden om de onzekerheid in het project te kunnen beheersen (Warsen et al., 2019). Toegepast op dit onderzoek leidt dit tot de tweede hypothese binnen dit onderzoek:

Hypothese 2: De aanwezigheid van de contractuele factoren ‘risicobeheer en risicoverdeling’ en ‘sancties’ in combinatie met de relationele factor ‘conflictmanagement’ zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.

De derde combinatie van Warsen et al. (2019) bestaat uit vertrouwen, conflictbeheersing en de afwezigheid van strikte toepassing van sancties en kent een grote nadruk op de relationele factoren binnen de Publiek-Private Samenwerking. Wanneer wordt afgezien van strikte toepassing van sancties, in combinatie met een hoge mate van vertrouwen en goed conflictmanagement, leidt dit tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking (Warsen et al., 2019). Deze combinatie laat zien dat een aanvulling van relationele factoren op contractuele factoren niet strikt noodzakelijk is. Alleen relationele factoren zouden al voldoende kunnen zijn om tot succesvolle Publiek-Private Samenwerking te komen. Toegepast op dit onderzoek leidt dit tot de derde hypothese binnen dit onderzoek:

Hypothese 3: De afwezigheid van de contractuele factor ‘sancties’ in combinatie met de aanwezigheid van de relationele factoren ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’ zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.

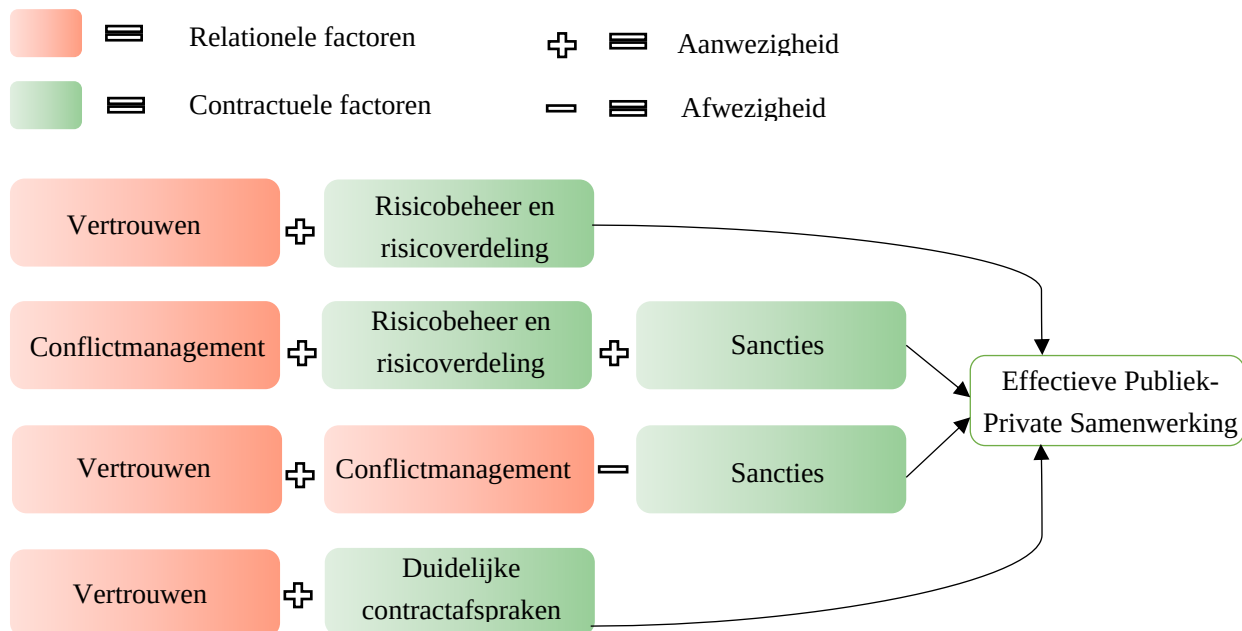
Ondanks dat in het onderzoek van Warsen et al. (2019) de contractuele factor ‘duidelijke contractafspraken’ niet aan bod komt, wordt deze factor in dit onderzoek wel meegenomen. Middels hypothese 4 wordt onderzocht of de aanwezigheid van duidelijke contractafspraken in combinatie met vertrouwen zorgt voor effectieve Publiek-Private Samenwerking. Vertrouwen kan namelijk niet los

worden gezien van duidelijke contractafspraken. Vertrouwen tussen partijen moet groeien en wordt opgebouwd middels het afsluiten van contracten en de duidelijke contractafspraken die daarin zijn opgenomen (Van Slyke, 2006). Toegepast op dit onderzoek leidt dit tot de vierde hypothese binnen dit onderzoek:

Hypothese 4: De aanwezigheid van de contractuele factor ‘duidelijke contractafspraken’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’ zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.

2.4 Conceptueel model

Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur over de combinatie van contractuele en relationele factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking en de geformuleerde hypothesen is in Afbeelding 2.4 een conceptueel model opgesteld.



Afbeelding 2.4: Conceptueel model.

Het conceptueel model zoals weergegeven in Afbeelding 2.4 schetst de succescombinaties van contractuele en relationele factoren die een positief effect hebben op een effectieve Publiek-Private Samenwerking. Deze hypothesen kunnen ook omgezet worden naar faalfactoren. Wanneer deze combinaties zich niet voordoen, of een van de factoren niet volledig aanwezig is, zal dit waarschijnlijk niet leiden tot een grotere kans op een effectieve samenwerking, maar juist op een grotere kans op falen van de projectuitvoering van de Publiek-Private Samenwerking. Wanneer bijvoorbeeld de contractafspraken niet duidelijk zijn, er geen conflictmanagement aanwezig is, risico's niet goed zijn verdeeld, wantrouwen aanwezig is tussen partijen of sancties onjuist worden toegepast zal de kans op

het falen van de projectuitvoering van de Publiek-Private Samenwerking toenemen. Dit inzicht is schematisch weergegeven in Afbeelding 2.5.

		Contractuele factoren	
Relationele factoren		Goed, evenwichtig	Onvolledig, onevenwichtig
	Goed, evenwichtig	A. Grote kans op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking	B. Zekere kans op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking
	Onvolledig, onevenwichtig	C. Zekere kans op falen van de projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking	D. Grote kans op falen van de projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking

Afbeelding 2.5: Matrix kans op effectieve Publiek-Private Samenwerking.

In Afbeelding 2.5 worden vier situaties geformuleerd. Het gaat over de doorwerking van een specifieke combinatie van factoren op de kans op een succesvolle projectuitvoering. In situatie A is de kans op een succesvolle projectuitvoering het grootst. De contractuele situatie is volledig en evenwicht: zowel op de factoren ‘duidelijke contractafspraken’, ‘risicobeheer en risicoverdeling’ als ook op ‘sancties’. Daarnaast zijn ook de beide factoren van de relationele voorwaarden, ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’, gunstig. Situatie B en C zijn minder gunstig waarbij de relationele factoren belangrijker zijn voor een kans op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking dan de contractuele factoren. Het minst gunstig is situatie D waarbij zowel de contractuele als de relationele factoren gebreken kennen. In deze situatie is de kans op een succesvolle projectuitvoering erg klein, oftewel: de kans op falen is groot. De matrix in Afbeelding 2.5 geeft daarnaast ook aan dat de mate van de aanwezigheid van de factoren invloed heeft op de mate van effectiviteit. Hoe beter en evenwichtiger de factoren aanwezig zijn, hoe effectiever de samenwerking zal zijn.

HOOFDSTUK 3. METHODOLOGISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt ten eerste beschreven welke onderzoeksmethoden voor dit onderzoek gebruikt zijn om vervolgens de gekozen onderzoeksstrategie ‘case-study’ uiteen te zetten en te beargumenteren. Hierbij wordt ook beschreven welke cases in dit onderzoek zijn onderzocht. Tevens zijn de dataverzamelmethode die binnen dit onderzoek zijn gebruikt beschreven en worden de theoretische begrippen meetbaar gemaakt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving en onderbouwing van de kwaliteit van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksmethoden

Dit onderzoek betreft een deductief onderzoek waarbij vooraf hypothesen zijn opgesteld die worden getoetst. De hypothesen zijn opgesteld op basis van wetenschappelijke theorieën. Deze hypothesen worden vervolgens in meetbare termen uitgedrukt waarna ze worden getoetst aan de hand van twee cases. Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek worden de hypothesen aangenomen en/of verworpen en wanneer nodig kan de theorie worden aangepast (Saunders, Lewis & Thornhill, 2004). Het onderzoeksdoel van dit deductieve onderzoek is verklarend. Het onderzoek levert daardoor een bijdrage aan de theorie én de praktijk omtrent effectieve Publiek-Private Samenwerking. Verklarend onderzoek is onderzoek dat een verband vaststelt tussen twee of meer variabelen waarbij de nadruk ligt op een probleem of een situatie om die verbanden te verklaren (Saunders et al., 2004). In dit onderzoek wordt getracht te verklaren wanneer het proces omtrent Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie effectief is. Daarbij wordt gezocht naar de aanwezigheid van randvoorwaarden voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking en wordt getracht te verklaren waarom die factoren van invloed zijn en hoe die factoren samenhangen.

3.2 Onderzoeksstrategie

Om de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie ‘case-study’. Deze strategie is door Van Bueren, Jansen en Verbart (1999) gedefinieerd als “een intensieve vorm van onderzoek: een verschijnsel wordt over een bepaalde periode bestudeerd in zijn context” (p. 485). Een andere definitie van een case-study is geformuleerd door Verschuren en Doorewaard (2004) “een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand inzicht te krijgen in een of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen” (p. 169). Het is van belang dat een verschijnsel in zijn context wordt bestudeerd om zo een grotere mate van kennis en inzicht te vergaren in een bepaald verschijnsel. Daarbij staat bij een case-study vaak niet centraal welke variabelen met elkaar samenhangen maar hoe die variabelen met elkaar samenhangen (Van Bueren, Jansen & Verbart, 1999). Een case-study is geschikt voor dit onderzoek omdat het verschijnsel, Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie, in een periode van een half jaar wordt bestudeerd

in zijn context. Hierbij wordt geprobeerd een diepgaand inzicht te krijgen in de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking van geselecteerde PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie.

3.2.1 Case-study

Case-study-onderzoek is een kwalitatieve en intensieve benadering van onderzoek doen en wordt onder andere gebruikt voor verklarend onderzoek (Yin, 1989 in van Bueren et al., 1999), hoewel case-study's ook veelvuldig worden gebruikt om antwoord te geven op beschrijvende vragen. Kenmerkend aan een case-study is dat een klein aantal onderzoekseenheden wordt onderzocht, het arbeidsintensief is, de focus ligt op diepte in het onderzoek, een selectieve, beredeneerde steekproef wordt getrokken, kwalitatieve gegevens centraal staan en waarnemingen op locatie worden verricht (Verschuren & Doorewaard, 2004). Binnen dit onderzoek vindt een selectieve casusselectie plaats waarbij een klein aantal onderzoekseenheden wordt onderzocht. Doordat bij een case-study een selectieve steekproef plaatsvindt voor de te bestuderen cases, wordt aangegeven dat de keuze voor de te onderzoeken onderzoekseenheden bewust is en wordt geleid door het conceptueel model. De probleemstelling van het onderzoek vormt de leidraad voor het selecteren van de cases (Verschuren & Doorewaard, 2004).

Een case-study kent verschillende vormen. De belangrijkste vormen betreffen een enkelvoudige case-study en een vergelijkende case-study. Bij een enkelvoudige case-study wordt maar één casus uitgebreid bestudeerd en bij een vergelijkende case-study worden verschillende cases bestudeerd en onderling vergeleken (Verschuren & Doorewaard, 2004). Binnen dit onderzoek is gekozen voor een vergelijkende case-study waarbij cases met elkaar worden vergeleken. Een vergelijkende case-study kent verschillende methoden om dit uit te voeren. De twee belangrijkste varianten betreffen de hiërarchische methode en de sequentiële methode. Bij een hiërarchische case-study worden de cases in eerste instantie onderzocht als afzonderlijke cases waarna de resultaten met elkaar worden vergeleken om zo overeenkomsten en/of verschillen te kunnen verklaren. De sequentiële methode houdt in dat eerst één casus diepgaand wordt onderzocht om vervolgens op basis van de resultaten van die casus de volgende casus te selecteren (Verschuren & Doorewaard, 2004). In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van de hiërarchische methode om de cases te onderzoeken. Op die manier kunnen verklaringen worden gevonden voor de eventuele verschillen en overeenkomsten.

Voor- en nadelen

Een case-study heeft als voordeel dat het een integraal beeld schetst van het verschijnsel dat onderzocht wordt. Een ander voordeel is dat een case-study een wendbare onderzoeksstrategie is die weinig voorstructurering vereist. Hierdoor is het gedurende het onderzoek gemakkelijker om zaken toe te voegen of weg te laten. Verder worden de resultaten van een case-study vaak sneller door de praktijk aangenomen, omdat de onderzoeker geen afstandelijke rol in het onderzoek bekleedt. Bij een survey of experiment is dat vaak wel het geval. De gegevens die bij een case-study worden verzameld staan vaak

dicht bij de praktijk en zijn daardoor herkenbaar. Naast deze voordelen kent case-study-onderzoek ook nadelen. Een nadeel van een case-study is dat de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt is. Hoe minder cases worden bestudeerd, hoe moeilijker het is om de resultaten te generaliseren. Doordat een case-study veel diepgang brengt in het onderzoek, zal de interne, theoretische geldigheid van de resultaten wellicht groter zijn (Verschuren & Doorewaard, 2004). In dit onderzoek is namelijk een duidelijk conceptueel model opgesteld, zijn hypothesen geformuleerd en worden data verzameld en geanalyseerd op basis van het conceptueel model. Hierdoor kunnen de conclusies via de theorie wel generaliseerbaar zijn. Theoretische generalisatie houdt in dat de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd worden naar de achterliggende theorieën (Van Bueren et al., 1999). Een ander nadeel van case-study-onderzoek is dat deze onderzoeksstrategie meer om verantwoording en uitleg vraagt aangezien geen beroep kan worden gedaan op standaardprocedures. Hierbij is het van belang dat een goede balans wordt gevonden tussen verantwoording en transparantie en de leesbaarheid van de rapportage. Daarnaast is het bij een case-study lastiger om de anonimiteit van respondenten te waarborgen, omdat relatief weinig respondenten betrokken zijn bij het onderzoek en deze personen bovendien makkelijk achterhaald kunnen worden. Hierbij is het van belang om aan de respondenten kenbaar te maken dat volledige anonimiteit niet gerealiseerd kan worden (Peters, 1995).

3.2.2 Casusselectie

Bij een case-study gaat het om de selectie van de te onderzoeken cases. Zoals eerder aangegeven is het bij een case-study kenmerkend dat een beredeneerde trekking plaatsvindt van de te onderzoeken cases. Daarbij zijn er twee mogelijkheden: de cases die worden geselecteerd verschillen geheel van elkaar (contrasterende cases) of zijn nagenoeg hetzelfde (op een enkel aspect na). Wanneer wordt gekozen voor bijna dezelfde cases is het gemakkelijker om tot algemene uitspraken te komen en kunnen gemakkelijker verbanden worden gelegd tussen twee verschijnselen (Verschuren & Doorewaard, 2004). Omdat het doel van dit onderzoek is om Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie te verbeteren is gekozen om cases te selecteren die nagenoeg hetzelfde zijn. Hierdoor is het gemakkelijker om algemene uitspraken te doen over effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie. De volgende PPS-projecten van het Ministerie van Defensie zijn als casus geselecteerd voor deze case-study:

1. Het PPS-project van de Kromhout Kazerne.
2. Het PPS-project van het Nationaal Militair Museum.

Deze cases zijn geselecteerd omdat ze sterk op elkaar lijken. Het zijn namelijk allebei PPS-projecten voor het Ministerie van Defensie op het gebied van huisvesting. Daarnaast is bij beide projecten de DBFM(O)-contractvorm gebruikt. De projectfasen van DBFM(O) bestaan uit de initiatiefase, de voorbereidingsfase, de aanbestedingsfase, de realisatiefase, de exploitatiefase en de afrondingsfase

(Ministerie van Algemene Zaken, 2018). In Tabel 3.1 wordt aangegeven welke acties per fase aan bod komen.

Fasen project	Acties
Initiatiefase	Doelen vaststellen Middelen vaststellen Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA)
Vorbereidingsfase	Ambities vaststellen Contractvorm vaststellen Analyse financiële gevolgen Partijen vergelijken Conceptcontract opstellen Outputspecificaties vaststellen
Aanbestedingsfase	Selecteren aanbieders (consortium) Aanbestedingsprocedure Concurrentiegericht dialoog Opstellen definitief contract Afspraken financiers definitief maken
Realisatiefase	Begin met de bouw Beschikbaarheidscertificaat Aanvangscertificaat Mijlpaalbetalingen
Exploitatiefase	Project wordt geëxploiteerd door opdrachtnemer volgens contractduur Betaling wordt geleverd op basis van prestaties Systeemgerichte contractbeheersing voor kwaliteitsbewaking
Afrondingsfase	Na beëindiging wordt het object overgedragen aan de opdrachtgever.

Tabel 3.1: Acties per projectfase DBFM(O) (Ministerie van Algemene Zaken, 2018).

Beide projecten bevinden zich momenteel in de exploitatiefase waardoor de effectiviteit van de Publiek-Private Samenwerking kan worden gemeten. Het zijn tevens de enige PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie die zich in de exploitatiefase bevinden. Beide cases worden onderzocht van de initiatiefase tot en met de exploitatiefase. Hierdoor wordt zowel de realisatie van de PPS-projecten als de dienstverlening bij ingebruikname onderzocht.

3.3 Dataverzameling en analyse

Om de geselecteerde cases te onderzoeken kunnen binnen de onderzoekstrategie van een case-study verschillende dataverzamelmethode worden toegepast (Saunders et al., 2004). Om voldoende inzicht en kennis te vergaren over PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende kwalitatieve dataverzamelmethode: documentonderzoek en interviews.

3.3.1 Documentonderzoek

Documentonderzoek betreft iets anders dan literatuuronderzoek. Documenten hebben namelijk een praktijkgerichte toepassing en literatuur is gericht op theorieën (Verschuren & Doorewaard, 2004). Documenten die binnen dit onderzoek worden gebruikt betreffen onder andere de contracten van de geselecteerde PPS-projecten en interne documenten over Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie. Documentonderzoek wordt, samen met de interviews, gebruikt om inzicht te krijgen in effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie en de factoren die daar invloed op hebben. Door naar de contracten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te kijken, wordt inzicht verkregen in de contractuele aspecten van de samenwerking. De werkwijzen en overige afspraken die veelal staan beschreven in interne documenten geven inzicht in de relationele aspecten van de samenwerking.

Voor- en nadelen

Een voordeel dat methodologisch van aard is, is dat de informatie uit documenten niet geprovoceerd kan zijn vanuit de onderzoeker door een bepaalde richting op te sturen. Hierdoor is de kans op vertekening van informatie bij documentonderzoek klein. Ook zijn er geen speciale vaardigheden van de onderzoeker vereist om documentonderzoek goed uit te voeren (Verschuren & Doorewaard, 2004). Een nadeel van documentonderzoek betreffende PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie is dat de documenten veelal niet openbaar zijn en daardoor lastiger zijn te vinden. Documenten zijn namelijk vaak niet gepubliceerd of verspreid. Dit nadeel kan worden beperkt door zoveel mogelijk contact te leggen met betrokken werknemers bij de PPS-projecten, om op die manier zoveel mogelijk relevante informatie te vergaren. Een ander nadeel van documentonderzoek is dat documenten geen inzicht geven in alle aspecten die in het conceptueel model worden aangehaald. Deze ontbrekende aspecten kunnen wel naar voren komen bij de interviews.

3.3.2 Interviews

De tweede kwalitatieve dataverzamelmethode in dit onderzoek betreft het afnemen van interviews. De interviews zullen worden gebruikt om de effectiviteit van de geselecteerde PPS-projecten te meten en om de aanwezigheid van de contractuele en relationele factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking te achterhalen. De verschillende interviewvormen betreffen gestructureerde interviews, semi-gestructureerde interviews en niet-gestructureerde interviews. Bij een verklarend onderzoek is een semi-gestructureerd interview het meest waardevol om te gebruiken. Bij semi-gestructureerde interviews worden de vragen wel door de interviewer voorbereid maar kunnen vragen in de loop van het interview worden toegevoegd, gewijzigd of weggelaten. Ook kan de volgorde van de gestelde vragen per interview verschillen (Saunders et al., 2004). De interviews zullen één op één plaatsvinden zowel

fysiek als digitaal. Ingezet wordt om zoveel mogelijk respondenten fysiek te spreken, om zoveel mogelijk interactie te realiseren.

Voor- en nadelen

Een voordeel van interviews is dat kan worden gestuurd op de informatie die wordt vergaard die nodig is ter beantwoording van de hoofd- en deelvragen (Verschuren & Doorewaard, 2004). Bij een semi-gestructureerd interview bestaat de mogelijkheid om door te vragen en om eventueel zaken wat uitgebreider te bespreken, om zo tot de benodigde informatie te komen. Een nadeel van het afnemen van interviews is dat het een dataverzamelmethode is die erg tijdsintensief is (Saunders et al., 2004). Om de tijdsintensiviteit te beperken wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van Atlas.ti en Amberscript om de interviews te verwerken, coderen en analyseren. Een ander nadeel van semi-gestructureerde interviews binnen een case-study is dat de gegevens vaak niet kunnen worden gegeneraliseerd (Saunders et al., 2004). Omdat de twee geselecteerde cases in dit onderzoek de enige PPS-projecten van het Ministerie van Defensie zijn die momenteel worden geëxploiteerd, wordt het nadeel van de generaliseerbaarheid beperkt.

Respondentenselectie

Om de juiste informatie uit de interviews te halen is het van belang dat de juiste personen worden geselecteerd om de interviews bij af te nemen. Daarnaast is het van belang om de juiste hoeveelheid interviews af te nemen om genoeg informatie te vergaren om daarover uitspraken te kunnen doen. De interviews zullen worden gehouden met de bij de PPS-projecten betrokken personen vanuit verschillende organisaties. Dat wil zeggen dat zowel betrokken personen vanuit het Rijksvastgoedbedrijf, het Ministerie van Defensie, de Stichting Koninklijke Defensiemusea als de betrokken consortia zullen worden geïnterviewd. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. De verschillende fasen van de PPS-projecten sluiten hierop aan. Het strategisch en tactisch niveau betreffen de initiatiefase tot en met de exploitatiefase en het operationeel niveau betreft enkel de exploitatiefase. Door hier onderscheid in te maken, wordt het inzichtelijk op welk niveau en in welke projectfasen welke factoren juist wel of niet van belang zijn. Een overzicht van de respondentenselectie is weergegeven in Tabel 3.2 en Tabel 3.3.

PPS-project Kromhout Kazerne				
Respondent	Projectniveau	Organisatie	Functie	Datum
1	Strategisch	Ministerie van Defensie	Commandant DOSCO	18-5
2	Strategisch	Komfort	Directeur SPC	3-6
3	Tactisch	Rijksvastgoedbedrijf	Voormalig contractmanager	12-5
4	Tactisch	Rijksvastgoedbedrijf	Anoniem	19-5
5	Tactisch	Consortium	Voormalig exploitatiemanager	17-5
6	Tactisch	Consortium	Contractmanager	19-5
7	Tactisch	Ministerie van Defensie	Kazernecommando	20-5
8	Tactisch	Ministerie van Defensie	Voormalig projectdirecteur	25-5
9	Tactisch	Ministerie van Defensie	Voormalig projectsecretaris	25-5
10	Tactisch/ Operationeel	Consortium	Manager Frontoffice	25-5
11	Operationeel	Ministerie van Defensie	Anoniem	12-5

Tabel 3.2: Respondentenselectie PPS-project Kromhout Kazerne.

PPS-project Nationaal Militair Museum				
Respondent	Projectniveau	Organisatie	Functie	Datum
12	Strategisch	Heijmans	Hoofd consortium	27-5
13	Strategisch	Stichting Koninklijke Defensiemusea	Directeur	19-5
14	Tactisch	Rijksvastgoedbedrijf	Voormalig contractmanager	20-5
15	Tactisch	Rijksvastgoedbedrijf	Voormalig procesmanager	21-5
16	Tactisch	Heijmans	Uitvoering M&O	20-5
17	Tactisch	Stichting Koninklijke Defensiemusea	Collectiebeheer	21-5
18	Tactisch	Ministerie van Defensie	Huisvestingsexpert	19-5
19	Operationeel	Consortium	Anoniem	17-5
20	Operationeel	Stichting Koninklijke Defensiemusea	Vrijwilligerscoördinator	25-5

Tabel 3.3: Respondentenselectie PPS-project Nationaal Militair Museum.

3.3.3 Analyse

Naast het deductieve en verklarende karakter van de case-study betreft het ook een vergelijkende case-study. Hierbij is het van belang dat de cases afzonderlijk worden geanalyseerd en dat de resultaten met elkaar worden vergeleken (Peters, 1995). Om dit uit te voeren worden in eerste instantie beide cases op dezelfde manier onderzocht, waarbij zowel de dataverzameling als de analyse op dezelfde manier worden uitgevoerd. Omdat de case-study een deductief onderzoek betreft waarbij het onderzoeksdoel verklarend is, is een quasi kwalitatieve analyse geschikt voor de analyse van de gevonden data (Peters, 1995). Hierbij worden kwalitatieve gegevens geordend om ze vervolgens te analyseren en uitspraken over te kunnen doen. Om de data te ordenen en te analyseren zullen de data gecodeerd worden. Door te coderen worden categorieën in de onderzoeksdata onderscheiden, waarbij de data worden benoemd met

een code (Boeije, 2014). Volgens Boeije (2014) zijn er drie typen van codering: open codering, axiaal coderen en selectief coderen. Gestart wordt met open codering waarbij alle verzamelde data worden opgedeeld in fragmenten om vervolgens te bepalen in hoeverre de fragmenten relevant zijn voor het onderzoek. Alle relevante fragmenten worden voorzien van een code. Het resultaat hiervan is een lijst met alle verschillende fragmenten met de bijbehorende codes. Na het open coderen wordt overgegaan tot axiaal coderen. Hierbij worden de codes bij elkaar gevoegd die bij elkaar horen en ontstaan categorieën. Vervolgens worden codes onderverdeeld en ontstaan ‘hoofdcodes’ en ‘subcodes’ (Lofland & Lofland, 1995 in Boeije, 2014). Omdat in dit onderzoek contractuele en relationele factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking uit wetenschappelijke literatuur centraal staan, zijn die factoren de categorieën waarin de codes kunnen worden ingedeeld. De codes die worden gebruikt voor het open en axiaal coderen komen overeen met de variabelen, dimensies en indicatoren van de operationalisatie. Na het axiaal coderen wordt selectief gecodeerd om te kunnen bekijken welke categorieën steeds terug te zien zijn en in hoeverre de categorieën samenhangen. Daarbij wordt gekeken welke categorieën in welke omstandigheden aanwezig of juist afwezig zijn (Boeije, 2014). Het selectief coderen is de laatste stap van de analyse waarna een score wordt toegekend aan de antwoorden van de respondenten om zo de aanwezigheid van de factoren en de effectiviteit te kunnen meten. Hoe dat die scores worden toegekend wordt verder uitgelegd aan het eind van paragraaf 3.4.6. Ten slotte zullen de hypothesen worden getoetst en wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen binnen dit onderzoek.

Om de data te coderen wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van het softwareprogramma Atlas.ti. Dit is een computerprogramma voor het analyseren van kwalitatieve data. Middels deze software kunnen kwalitatieve data worden gecodeerd en zijn data gemakkelijker terug te zoeken en te structureren. Het softwareprogramma biedt een overzicht van de data en brengt systeem in de data-analyse. De software dient als ondersteuning om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen (Boeije, 2014). Het hoofddoel van het gebruik van de software is om de tijdrovende taak van het coderen te beperken, niet om de analyse over te nemen.

3.4 Operationalisatie

In deze paragraaf zullen de variabelen van het conceptueel model meetbaar worden gemaakt. De operationalisering van de variabelen zal resulteren in interviewvragen voor de bevraging van de respondenten. In bijlage 1, 2 en 3 zijn de interviewguides weergegeven voor de twee PPS-projecten en de volgende drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

3.4.1 Effectieve Publiek-Private Samenwerking

De eerste variabele die meetbaar wordt gemaakt betreft ‘effectieve Publiek-Private Samenwerking’. In dit onderzoek wordt onder Publiek-Private Samenwerking verstaan: “Een juridisch gestructureerd

samenwerkingsverband tussen één of meer overheden en één of meer privaatrechtelijke rechtspersonen dat zich richt op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van een beleid” (Sanders & Heldeweg, 2012, p. 42). Wanneer deze definitie wordt gecombineerd met de definities en elementen van effectiviteit, is effectieve Publiek-Private Samenwerking binnen dit onderzoek gedefinieerd als:

de mate waarin een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband tussen één of meer overheden en één of meer privaatrechtelijke rechtspersonen dat zich richt op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van een beleid in staat is de gestelde doeleinden daadwerkelijk te realiseren, voordelen te bewerkstelligen, goede relaties tussen partijen te bewerkstelligen en waarbij de betrokken partijen tevreden zijn.

De eerste indicator die deze variabele meetbaar maakt betreft ‘doelbereiking’. Wanneer een fenomeen als effectief kan worden gezien dient namelijk te worden gekeken of de doelen zijn behaald of niet (Bovens et al., 2007). De overige indicatoren betreffen ‘tevredenheid’, ‘goede relaties’ en ‘voordelen opleveren’. Het hoeft namelijk niet zo te zijn dat wanneer niet alle doelen zijn behaald, de samenwerking niet effectief is. Wanneer niet alle doelen zijn behaald, maar de betrokkenen wel tevreden zijn over de samenwerking, goede relaties zijn ontstaan en/of de samenwerking voordelen heeft opgeleverd, kan de samenwerking nog steeds als effectief worden beschouwd (Warsen et al., 2019; Dowling et al., 2004). De respondenten wordt gevraagd welke doelen wel en welke doelen van de samenwerking niet zijn behaald. De doelen van de Kromhout Kazerne zijn:

- tijdige realisatie van de nieuwe kazerne;
- overeenstemming met DBFM(O)-contract;
- goede communicatie met projectomgeving (Hollandse Waterlinie, omwonenden, gemeente Utrecht en University College Utrecht en
- tevreden gebruikers na ingebruikname (Intranet, maart 2011).

De doelen van het Nationaal Militair Museum zijn:

- realisatie van het Nationaal Militair Museum waarbij zoveel mogelijk bestaande infrastructuur wordt gebruikt;
- realisatie van het project binnen het daarvoor bepaalde budget (Intranet, 11 december 2008).

Aan de respondenten van het PPS-project van de Kromhout Kazerne wordt gevraagd of de kazerne op tijd is gerealiseerd, hoe de communicatie is geweest met de projectomgeving en over welke punten zij wel of niet tevreden zijn. De doelstelling met betrekking tot overeenstemming met het DBFM(O)-contract wordt als bereikt aangenomen omdat beide partijen het contract getekend hebben. Omdat de respondenten op operationeel niveau alleen zicht hebben op het laatste doel, wordt aan deze respondenten enkel gevraagd hoe tevreden zij zijn over de Kromhout Kazerne. Aan de respondenten van het PPS-project van het Nationaal Militair Museum wordt gevraagd hoeveel bestaande

infrastructuur is gebruikt en of het project is gerealiseerd binnen het daarvoor bepaalde budget. Vervolgens wordt aan alle respondenten gevraagd welke voordelen de samenwerking oplevert, hoe de relaties zijn met de partijen waarmee wordt samengewerkt en hoe tevreden zij zijn over de samenwerking. De indicator ‘tevredenheid’ wordt bij de respondenten van de kazerne ook bevraagd bij ‘doelbereiking’. Eén van de doelen van de Kromhout Kazerne betreft namelijk ‘tevreden gebruikers na ingebruikname’. Omdat de respondenten hierdoor twee keer worden bevraagd op ‘tevredenheid’, wordt aan de respondenten alleen gevraagd over welke punten zij wel of niet tevreden zijn van de Kromhout Kazerne.

3.4.2 Duidelijke contractafspraken

De tweede variabele die meetbaar wordt gemaakt betreft de variabele ‘duidelijke contractafspraken’. De aanwezigheid van deze variabele wordt gemeten aan de hand van twee indicatoren: ‘percepties’ en ‘details’. De afspraken in een contract zijn namelijk pas voor alle partijen duidelijk wanneer de percepties van de afspraken hetzelfde zijn voor alle partijen. Daarnaast draagt het vastleggen van details in de contractafspraken bij aan zo duidelijk mogelijke afspraken voor alle betrokken partijen (Wells II & Bendett, 2012; Brown et al., 2015). Percepties betreffen de interpretatie van de afspraken die gemaakt zijn omtrent de Publiek-Private Samenwerking en de details betreffen de uitgebreide beschrijvingen van de afspraken. Aan de respondenten wordt gevraagd of er problemen zijn met de perceptie van de contractafspraken tussen de partijen en hoe duidelijk en uitgebreid de afspraken zijn. De operationele respondenten zijn niet betrokken bij de vastlegging van de contractafspraken, maar wel bij de uitvoering van een deel van de contractafspraken. Aan deze respondenten wordt alleen een andere vraag gesteld met betrekking tot de percepties. De operationele respondenten wordt gevraagd of zij weleens problemen ondervinden met betrekking tot de afspraken die gelden.

3.4.3 Sancties

De volgende variabele die meetbaar wordt gemaakt betreft ‘sancties’. Sancties kunnen bestaan uit twee dimensies: financiële sancties en niet-financiële sancties. Sancties betreffen bij Publiek-Private Samenwerking financiële sancties die worden opgelegd in de vorm van boetes (Warsen et al., 2019). Hierdoor zijn sancties in dit onderzoek altijd financiële sancties. De aanwezigheid van deze variabele wordt gemeten aan de hand van één indicator: ‘toepassing van sancties’. De toepassing van sancties dient namelijk zo te zijn dat het de gewenste effecten teweegbrengt (Warsen et al., 2019). Om ervoor te zorgen dat sancties voor de juiste prikkels zorgen, is het van belang dat de sancties consequent worden toegepast, bij de juiste partij terecht komen en dat de aard en de hoogte van de sanctie overeenkomt met de gebeurtenis (Reynaers, 2015). De respondenten op strategisch en tactisch niveau worden dan ook over deze elementen bevraagd. Sancties worden op financieel organisatieniveau toegepast en niet op operationeel niveau. De operationele respondenten krijgen bij het meten van deze variabelen niet

dezelfde vragen als de respondenten op strategisch en tactisch niveau. Aan de operationele respondenten wordt gevraagd hoe vaak zij iets uitvoeren dat niet in lijn is met de afspraken en of dat gevolgen heeft.

3.4.4 Risicobeheer en risicoverdeling

De variabele ‘risicobeheer en risicoverdeling’ wordt meetbaar gemaakt door naar beide begrippen apart te kijken. De aanwezigheid van ‘risicobeheer’ wordt gemeten aan de hand van de twee indicatoren ‘omvang risico’ en ‘risico’s mitigeren’. Om risico’s te kunnen beheersen is het in eerste instantie van belang dat de partijen de risico’s van de samenwerking erkennen en onderzoeken om zo de omvang van het risico duidelijk te hebben (Van Ham & Koppenjan, 2001). Nadat duidelijk is wat de omvang van een risico is, dient te worden gekeken welke maatregelen nodig zijn om het risico zoveel mogelijk te mitigeren. Wanneer deze stappen zijn doorlopen is er sprake van risicobeheer. De respondenten wordt dan ook gevraagd of risico’s worden erkend en onderzocht en of maatregelen worden getroffen om de risico’s te verminderen.

Risico’s kunnen nooit helemaal worden beheerst waardoor altijd restrisico’s overblijven. Deze restrisico’s dienen te worden verdeeld tussen de partijen in de samenwerking. De aanwezigheid van ‘risicoverdeling’ wordt gemeten aan de hand van de indicator ‘toewijzing risico’. Deze indicator meet in hoeverre de risico’s binnen de samenwerking tussen de partijen zijn verdeeld (Warsen et al., 2019). De respondenten wordt dan ook gevraagd of de risico’s worden toegewezen aan de partij die ze het beste kan beheersen en of risico’s worden toegewezen aan de partij waarvoor de kosten het laagst zijn. Risicobeheer en risicoverdeling bevinden zich op het strategische en tactische niveau van de samenwerking. Operationele respondenten zijn daar niet bij betrokken en worden dan ook niet op deze variabele bevraagd.

3.4.5 Vertrouwen

De volgende variabele die meetbaar wordt gemaakt betreft ‘vertrouwen’. Vertrouwen binnen Publiek-Private Samenwerking bestaat uit twee dimensies: contractueel vertrouwen en relationeel vertrouwen (Klijn et al., 2010). Contractueel vertrouwen houdt in dat partijen erop vertrouwen dat elke partij de afgesproken contractafspraken nakomt. De aanwezigheid van contractueel vertrouwen wordt gemeten aan de hand van de indicator ‘contractafspraken nakomen’. Deze indicator meet in hoeverre de partijen de contractafspraken nakomen. Aan de respondenten wordt dan ook gevraagd of en waarom partijen vertrouwen dat de contractpartners zich aan de contractafspraken houden.

Relationeel vertrouwen is gericht op de relatie tussen de partijen. De indicator om de aanwezigheid van relationeel vertrouwen te meten betreft ‘houding’ (Van Slyke, 2006). Door te kijken naar de houding van de partijen in de samenwerking kan de relatie tussen de partijen gemeten worden. De respondenten wordt gevraagd hoe eerlijk partijen zijn in onderhandelingen, waaruit blijkt dat partijen rekening houden met de belangen en of partijen het werk van andere partijen gebruiken voor eigen

voordeel (Cao & Lumineau, 2014; Klijn et al., 2010). Alleen de laatste twee aspecten worden voorgelegd aan de operationele respondenten. Dit omdat de operationele respondenten zich niet bezighouden met onderhandelingen.

3.4.6 Conflictmanagement

De laatste variabele die meetbaar wordt gemaakt betreft ‘conflictmanagement’. Om de aanwezigheid van deze variabele te meten wordt in eerste instantie gekeken naar de indicatoren ‘aard van afspraken’ en ‘focus’. De eerste indicator heeft betrekking op formele en informele afspraken en meet in hoeverre inspanning wordt geleverd om conflicten te beheersen. Wanneer beide soorten afspraken aanwezig zijn, duidt dit erop dat inspanning wordt geleverd om conflicten te beheersen (Warsen et al., 2019). Aan de respondenten wordt enkel gevraagd wat de informele afspraken zijn met betrekking tot het conflictmanagement omdat de formele afspraken beschreven staan in het contract. De tweede indicator meet of de focus van het conflictmanagement ligt bij het oplossen of het voorkomen van conflicten. Voor goed conflictmanagement dient zowel te worden ingezet op het oplossen als op het voorkomen van conflicten (Warsen et al., 2019). Aan respondenten wordt gevraagd hoe partijen erin slagen om conflicten te voorkomen en hoe wordt gehandeld wanneer conflicten zich aandienen. Als partijen in staat zijn om conflicten op passende wijze te beheersen, is er namelijk conflictmanagement aanwezig (Warsen et al., 2018). Voor deze variabele geldt dat beide indicatoren wel worden bevraagd bij de operationele respondenten alleen zijn de vragen net anders geformuleerd. In Tabel 3.4 staan alle variabelen en de bijbehorende dimensies, indicatoren en interviewvragen overzichtelijk weergegeven.

Variabelen	Dimensies	Indicatoren	Hoe te meten (strategisch/tactisch)	Hoe te meten (operationeel)
Effectieve Publiek-Private Samenwerking		Doelbereiking	Is de Kromhout Kazerne/Militair Museum op tijd/binnen budget gerealiseerd? Zo nee, hoe komt dat? Hoe is de communicatie verlopen met de projectomgeving? Over welke punten bent u wel/niet tevreden met betrekking tot de Kromhout Kazerne? Hoeveel bestaande infrastructuur is er gebruikt voor de realisatie van het NMM?	
		Voordelen bewerkstelligen	Welke voordelen levert de samenwerking op?	Welke voordelen levert de samenwerking op?
		Relaties	Hoe zijn de relaties met de partijen waarmee u samenwerkt?	Hoe zijn de relaties met de partijen waarmee u samenwerkt?
		Tevredenheid	Hoe tevreden bent u over de samenwerking?	Hoe tevreden bent u over de samenwerking?
Duidelijke contractafspraken		Percepties	Zijn er problemen met betrekking tot de interpretaties van de afspraken die gelden? Zo ja, welke?	Zijn er problemen met betrekking tot de interpretatie van de afspraken die gelden? Zo ja, welke?
		Details	Hoe duidelijk en uitgebreid vindt u de afspraken?	Hoe duidelijk en uitgebreid vindt u de afspraken?
Sancties	Financiële sancties Niet-financiële sancties	Toepassing van sancties	Als sancties worden toegepast, gebeurt dit dan consequent? Komt het weleens voor dat sancties niet bij de juiste partij terecht komen? Heeft u daar een voorbeeld van? In hoeverre vindt u dat de aard en de hoogte van de sanctie overeenkomen met de gebeurtenis?	Hoe vaak doet u iets dat niet (helemaal) in lijn is met de afspraken? Als u zoiets doet, heeft dat dan gevolgen?
Risicobeheer en risicoverdeling	Risicobeheer	Omvang risico	Worden risico's rondom de samenwerking erkend en onderzocht?	

		Risico's mitigeren	Worden maatregelen getroffen om risico's te verminderen? Zo ja, welke?	
	Risicoverdeling	Toewijzing risico	Worden de risico's toegewezen aan de partij die ze het beste kan beheersen? Zo ja/nee welke? Worden de risico's toegewezen aan de partij waarvoor de kosten het laagst zijn? Zo ja/nee welke?	
Vertrouwen	Contractueel vertrouwen	Contractafspraken nakomen	Heeft u er vertrouwen in dat de partijen waarmee u samenwerkt, de afspraken nakomen die u met hen maakt? Waarom wel /waarom niet / waardoor wordt dat vertrouwen versterkt?	Heeft u er vertrouwen in dat de partijen waarmee u samenwerkt, de afspraken nakomen die u met hen maakt? Waarom wel /waarom niet / waardoor wordt dat vertrouwen versterkt?
	Relationeel vertrouwen	Houding	Wat is uw inschatting over hoe eerlijk partijen zijn over bijvoorbeeld kosten of risico's in onderhandeling? Waaruit blijkt dat partijen rekening houden met de belangen van de andere partijen? Komt het weleens voor dat partijen de bijdrage/het werk van andere partijen gebruiken in hun eigen voordeel? Heeft u daar voorbeelden van?	Waaruit blijkt dat partijen rekening houden met de belangen van de andere partijen? Komt het weleens voor dat partijen de bijdrage/het werk van andere partijen gebruiken in hun eigen voordeel? Heeft u daar voorbeelden van?
Conflict-management		Aard van afspraken (informeel)	Wat zijn de informele afspraken met betrekking tot conflictmanagement?	Welke afspraken zijn er over hoe u dient om te gaan met conflicten?
		Focus (proactief/reactief)	Hoe slagen partijen erin om conflicten te voorkomen?	Wanneer lukt het wel/niet om conflicten te voorkomen?
			Hoe wordt omgegaan met conflicten bij de samenwerking?	Hoe gaat u om met mogelijke conflicten in de samenwerking rondom dit project?

Tabel 3.4: Operationalisatie en interviewvragen.

Om de factoren die van invloed zijn op de effectieve Publiek-Private Samenwerking te meten wordt door mij als onderzoeker vervolgens een score gegeven aan de antwoorden van de respondenten. De scores en de bijbehorende waarde zijn weergegeven in Tabel 3.5. Door een waarde toe te kennen aan de antwoorden van de respondenten worden de data inzichtelijker en worden verschillen en overeenkomsten duidelijker. Daarnaast kunnen de hypothesen gemakkelijker beantwoord worden en zijn de conclusies inzichtelijker. Daarbij zal ik de afzonderlijke antwoorden van de respondenten aggregeren tot een gezamenlijk oordeel. Ik bereken de gemiddelde score door de som van de afzonderlijke scores te delen door het aantal respondenten die ik binnen dit onderzoek heb kunnen interviewen. Daarbij telt elke respondent even zwaar en heb ik afgezien van een nadere weging.

Waardering effectiviteit	
	Score en waarde
Doelen	1= niet behaald 2= bijna behaald 3= deels behaald 4= geheel behaald
Voordelen	1= geen 2= onvoldoende 3= voldoende 4=veel
Relaties	1= zeer slecht 2= onvoldoende 3= voldoende 4= zeer goed
Tevredenheid	1= zeer slecht 2= onvoldoende 3= voldoende 4= zeer goed
Eindwaardering effectiviteit = scores doelen, voordelen, relaties en tevredenheid / 4	
Waardering factoren	
Duidelijke contractafspraken	
Percepties	1= zeer slecht 2= onvoldoende 3= voldoende 4= zeer goed
Details	1= geen 2= onvoldoende 3= voldoende 4=veel
Sancties	
Consequent	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Juiste partij	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Verhouding	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Risicobeheer en risicoverdeling	
Omvang risico	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Risico's mitigeren	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Partij beste kan beheersen	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Partij kosten laagst	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Vertrouwen	
Contractueel	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Relationeel eerlijk	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Relationeel belangen	1= bijna nooit 2= soms 3= vaak 4= bijna altijd
Relationeel misbruik	1= bijna altijd 2= vaak 3= soms 4= bijna nooit
Conflictmanagement	
Informele afspraken	1= zeer slecht 2= onvoldoende 3= voldoende 4= zeer goed
Voorkomen conflicten	1= zeer slecht 2= onvoldoende 3= voldoende 4= zeer goed
Omgang conflicten	1= zeer slecht 2= onvoldoende 3= voldoende 4= zeer goed

Eind waardering	
Score	Waarde
1.0 – 1.6	Zeer slecht
1.7 – 2.2	Onvoldoende
2.3 – 2.8	Voldoende
2.9 – 3.4	Goed
3.5 – 4	Uitstekend

Tabel 3.5: Scores en waardering factoren en effectiviteit.

3.5 Kwaliteit

Een case-study kan zijn betrouwbaarheid of validiteit niet ontleen aan een grote steekproef of op een strak en gecontroleerd onderzoeksontwerp. De kwaliteit van een case-study-onderzoek ligt in de diepgang en het controleren van bevindingen en waarnemingen (Peters, 1995). Hoe de kwaliteit van dit case-study-onderzoek wordt gewaarborgd, wordt beargumenteerd aan de hand van de aspecten betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

3.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in dat een herhaling van hetzelfde onderzoek zou moeten leiden tot dezelfde resultaten. Semi-gestructureerde interviews zijn niet gestandaardiseerd waardoor de betrouwbaarheid van de dataverzamelmethode kan worden aangetast. De vraag is daarbij of bij herhaling van het onderzoek dezelfde gegevens uit de interviews zouden zijn gekomen wanneer het onderzoek door andere onderzoekers wordt uitgevoerd (Saunders et al., 2014). Omdat een case-study een intensieve werkwijze van onderzoek is waarbij het bijna is uitgesloten is dat een andere onderzoeker hetzelfde traject kan doorlopen wordt betrouwbaarheid in een case-study niet gezien als herhaalbaarheid maar als ‘in principe herhaalbaar’. Dit houdt in dat een onderzoeker het proces van het onderzoek nauwkeurig beschrijft zodat het onderzoek navolgbaar is. Op deze manier is het duidelijk hoe de onderzoeker het onderzoek heeft uitgevoerd, wat de interpretaties zijn en hoe de conclusies tot stand zijn gekomen. Om de betrouwbaarheid van deze case-study te waarborgen zal het proces van het onderzoek nauwkeurig worden gerapporteerd (Peters, 1995). Daarnaast worden dezelfde interviewguides gebruikt bij het afnemen van de interviews waardoor de antwoorden van de respondenten tot vergelijkbare beschrijvingen en feiten kunnen komen.

3.5.2 Validiteit

Er zijn drie soorten validiteit te onderscheiden: interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit. Interne validiteit houdt in dat wanneer verbanden worden verklaard tussen factoren, ook moet kunnen worden aangetoond dat de verbanden niet bestaan wanneer de factoren niet aanwezig zijn. Om de interne validiteit te bewaken dienen de mogelijke relaties vooraf goed te worden bestudeerd om vervolgens na te gaan of deze in de praktijk ook zo voorkomen. Externe validiteit heeft betrekking op de

generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek (Peters, 1995). Bij het bestuderen van twee cases omtrent Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie is het onmogelijk om vervolgens geldende uitspraken te doen over alle PPS-projecten binnen het Rijk. Wel betreffen de geselecteerde cases de enige afgeronde PPS-projecten op het gebied van huisvesting bij het Ministerie van Defensie. De resultaten zijn dus wel generaliseerbaar voor PPS-projecten op het gebied van huisvesting bij het Ministerie van Defensie. Daarnaast is wellicht ook sprake van theoretische generaliseerbaarheid. De bevindingen en de analyse kunnen tot uitspraken leiden die van algemene geldigheid zijn op theoretisch niveau waarbij de resultaten worden vertaald naar het conceptueel model. De theoretische generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt zich wel tot het niveau van hypothesen en zullen geen algemene beschrijvingen betreffen zoals bij statistische generaliseerbaarheid (Peters, 1995). De laatste vorm van validiteit betreft begripsvaliditeit. Dit houdt in dat de begrippen die in het onderzoek worden gebruikt overeenkomen met de betekenis ervan in de praktijk. Hierbij gaat het om een goede operationalisatie waarbij de te onderzoeken theoretische begrippen meetbaar worden gemaakt. Omdat bij een case-study de operationalisatie vaak gaandeweg het proces plaatsvindt, kan het zo zijn dat de onderzoeker blijft hangen in globale operationalisering waardoor begrippen te algemeen worden benaderd (Peters, 1995). Om dit te beperken zijn de begrippen voorafgaand aan de dataverzameling geoperationaliseerd.

Zoals eerder aangegeven is de validiteit en betrouwbaarheid bij case-study-onderzoek beperkt. De kracht van case-study-onderzoek dient te worden uitgedrukt in interne controle en nauwkeurigheid. Triangulatie is daarbij een goede methode voor onder andere interne controles (Peters, 1995). Binnen dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van datatriangulatie en theoretische triangulatie. Door het gebruik van verschillende bronnen is er sprake van datatriangulatie. Zo zullen de gegevens afkomstig van de interviews worden aangevuld met gegevens uit documenten zoals de PPS-contracten en interne documentatie. Van theoretische triangulatie is sprake omdat effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie vanuit verschillende theorieën en hypothesen wordt bestudeerd.

3.5.3 Bruikbaarheid

Omdat de doelstelling van dit onderzoek deels praktijkgericht is, dient het onderzoek naast betrouwbaar en valide ook bruikbaar te zijn (Peters, 1995). Het onderzoek wordt in opdracht van het Ministerie van Defensie uitgevoerd waardoor de conclusies van het onderzoek in de vorm van bruikbare aanbevelingen geformuleerd dienen te worden. Voor het Ministerie van Defensie is het van belang om te weten wat de resultaten van dit onderzoek precies betekenen voor de praktijk. Op die manier kan de opdrachtgever de onderzoeksresultaten op een zinvolle manier toepassen in de praktijk.

HOOFDSTUK 4. RESULTATEN EN ANALYSE CASUS KROMHOUT KAZERNE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de eerste casus van dit onderzoek, het PPS-project van de Kromhout Kazerne (hierna: kazerne), weergegeven. Het hoofdstuk start met een beschrijving van de casus. Vervolgens wordt aan de hand van de resultaten gekeken in hoeverre de Publiek-Private Samenwerking effectief is en welke contractuele en relationele factoren in de samenwerking aanwezig zijn. De resultaten worden beschreven aan de hand van de antwoorden van de geïnterviewde respondenten. Daarin wordt onderscheid gemaakt in respondenten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook wordt gekeken of er onderscheid of overeenkomsten te zien zijn in de antwoorden van respondenten vanuit de verschillende organisaties of de betrokkenheid in de verschillende projectfasen. Bij de casus van de kazerne zijn namelijk respondenten geïnterviewd vanuit het consortium, het Ministerie van Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf. Daarnaast is er onderscheid te maken in de betrokkenheid van de respondenten in de verschillende projectfasen van het PPS-project. Zo zijn de respondenten die betrokken zijn bij de exploitatiefase veelal niet actief geweest in de aanbestedingsfase of realisatiefase en andersom. Wanneer daar duidelijke overeenkomsten of verschillen in te zien zijn, worden deze beschreven. Uiteindelijk ken ik als onderzoeker een score toe aan de antwoorden van de respondenten om zo de afzonderlijke antwoorden te aggregeren tot een gezamenlijk oordeel over de factoren en de effectiviteit van het PPS-project. De betekenis van een eindscore is weergegeven in Tabel 4.1. Ten slotte wordt de aanwezigheid van combinaties van factoren belicht waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie voor deze casus.

Eind waardering	
Score	Waarde
1.0 – 1.6	Zeer slecht
1.7 – 2.2	Onvoldoende
2.3 – 2.8	Voldoende
2.9 – 3.4	Goed
3.5 – 4.0	Uitstekend

Tabel 4.1: Betekenis eindwaardering per score.

4.1 PPS-project de Kromhout Kazerne

Het PPS-project van de kazerne is een aanbesteding voor de huisvesting van diverse defensieonderdelen. Het is het hoofdkwartier van de Landmacht, van het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) en van de Defensie Materieel Organisatie (DMO). Dit PPS-project is als pilot gebruikt voor integrale aanbesteding van huisvesting bij het Ministerie van Defensie. Het consortium dat uiteindelijk is gekozen als opdrachtnemer betreft Komfort met de aandeelhouders Strukton en Ballast Nedam (Intranet, 28 juni 2012). Het contract tussen het Ministerie van Defensie en Komfort is het uitgangspunt voor de

samenwerking. DOSCO/DVM¹ treedt op als vertegenwoordiger namens het Ministerie van Defensie en de contractmanager treedt op als opdrachtgever. Het contractmanagement is in opdracht van DOSCO/DVM belegd bij het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) (Intranet, 18 januari 2019). Het Rijksvastgoedbedrijf is verantwoordelijk voor de huisvesting van ministeries en de daarbij horende diensten en organisaties. Hierdoor is het Rijksvastgoedbedrijf ook verantwoordelijk voor het aanbesteden van projecten op het gebied van huisvesting (Ministerie van Financiën, 2017, p. 31).

Uiteindelijk is het project uitgevoerd waarbij 3000 werkplekken zijn gerealiseerd voor diverse Defensieonderdelen. Naast de uitbesteding van de bouw van de kazerne, worden alle ondersteunende diensten op de kazerne uitbesteed voor een periode van 25 jaar. De afgesproken diensten bestaan niet alleen uit de gebouwgebonden diensten zoals schoonmaak en onderhoud maar ook organisatiegebonden zaken zoals beveiliging, catering en postbezorging (Intranet, maart 2011). De financiële omvang van het project betreft ruim 450 miljoen euro waarbij het Ministerie van Defensie het consortium wekelijks een beschikbaarheidsvergoeding van 1,2 miljoen euro betaald. Wanneer het consortium zich niet aan de eisen uit het contract houdt, hoeft het Ministerie van Defensie niet de gehele beschikbaarheidsvergoeding te betalen. Een ‘boete’ voor het consortium betreft dus een ‘korting’ voor het Ministerie van Defensie (Intranet, juni 2012). Ook zijn wijzigingsprocedures opgenomen in het DBFM(O)-contract voor gewenste veranderingen gedurende het contract. Daarnaast is vanaf het begin een communicatieplan opgesteld met als doel het informeren van toekomstige gebruikers en bewoners. Formele communicatie was hierbij de insteek (Intranet, maart 2011). De governance van de samenwerking is later vastgelegd en beschrijft de rollen en het toezicht van de samenwerking. Het is een focus op de relatie tussen de samenwerkende partijen met als doel om verdere integratie en ontwikkeling te waarborgen (Intranet, 18 januari 2019).

4.2 Effectiviteit PPS-project Kromhout Kazerne

Een effectieve Publiek-Private Samenwerking is in dit onderzoek gedefinieerd als *de mate waarin een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband tussen één of meer overheden en één of meer privaatrechtelijke rechtspersonen dat zich richt op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van een beleid in staat is de gestelde doeleinden daadwerkelijk te realiseren, voordelen te bewerkstelligen, goede relaties tussen partijen te bewerkstelligen en waarbij de betrokken partijen tevreden zijn*. De Publiek-Private Samenwerking van de kazerne dient de doelen van de samenwerking te behalen en voordelen, goede relaties en tevredenheid te bewerkstelligen om effectief te zijn. In de volgende paragrafen wordt gekeken of de Publiek-Private Samenwerking van de kazerne ook daadwerkelijk effectief is. Het eerste element van effectieve Publiek-Private Samenwerking dat wordt behandeld betreft doelbereiking om vervolgens te kijken of de

¹ Defensie Vastgoed Management: DVM is de opdrachtgever vanuit het Ministerie van Defensie voor vastgoedzaken (Intranet, 18 januari 2019).

samenwerking voordelen en goede relaties bewerkstelligt. Omdat een van de doelen van de kazerne tevredenheid betreft, wordt de indicator 'tevredenheid' gemeten bij 'doelbereiking'.

4.2.1 Doelbereiking

Om te bepalen of de hoofddoelstellingen van de kazerne zijn behaald, wordt gekeken welke doelstellingen zijn gerealiseerd en welke niet. De doelen waren:

- tijdige realisatie van de nieuwe kazerne;
- overeenstemming met DBFM(O)-contract;
- goede communicatie met projectomgeving (Hollandse Waterlinie, omwonenden, gemeente Utrecht en University College Utrecht, en
- tevreden gebruikers na ingebruikname (Intranet, maart 2011).

Door de respondenten wordt aangegeven dat de kazerne in principe binnen de tijdsplanning is gerealiseerd (Respondent 3, 4, 8, 9). Doordat uiteindelijk meer werk is gevraagd, is de oplevering één maand later geworden. Door dit meerwerk was het uitstel legitiem, waardoor het project in principe op tijd is gerealiseerd. Daarnaast is halverwege het project besloten om 1000 extra werkplekken te realiseren middels een extra gebouw. Hierdoor is dat gebouw een jaar later opgeleverd (Respondent 3, 5, 9). Ook heeft overeenstemming plaatsgevonden over het DBFM(O)-contract. Het contract is namelijk ondertekend door zowel de opdrachtgever, de toenmalige staatssecretaris van Defensie, als de opdrachtnemer, Komfort B.V. Op basis hiervan wordt gesteld dat de eerste twee doelen van de samenwerking, een tijdige realisatie van de nieuwe kazerne en overeenstemming met het DBFM(O)-contract, zijn behaald.

Uit de gesprekken met de respondenten komt naar voren dat veel aandacht is besteed aan communicatie en contact met de projectomgeving. Tijdens de realisatiefase zijn informatieavonden georganiseerd voor de omwonenden en zijn zij uitgenodigd op de kazerne (Respondent 5). Daarnaast is ook intensief contact geweest met de gemeente tijdens de aanbestedingsfase. De communicatie en de relatie met de projectomgeving is zowel in de aanbestedingsfase als in de exploitatiefase een belangrijk aandachtspunt geweest (Respondent 3). Ook nu, tijdens de exploitatiefase, is er nog actief contact met de projectomgeving vanuit zowel Komfort als vanuit het Ministerie van Defensie (Respondent 8). Communicatie over vergunningen en mobiliteit vindt plaats met onder andere de gemeente en directe burens als Utrecht Science Park, Galgenwaard, het ziekenhuis en studenten (Respondent 6, 7). De communicatie met de projectomgeving vindt plaats op het tactisch niveau van de samenwerking. Op basis hiervan stel ik dat het derde doel van de samenwerking, goede communicatie met de projectomgeving, ook is behaald.

Het laatste doel van de samenwerking betreft tevreden gebruikers na ingebruikname van de kazerne. De respondenten op tactisch en strategisch niveau geven aan dat zij over verschillende zaken

tevreden zijn. Zo wordt aangegeven dat er tevredenheid bestaat over het onderhoud en de staat van de gebouwen (Respondent 1, 2, 4, 5). Ook wordt aangegeven dat het een mooi complex is met veel mogelijkheden, infrastructuur en faciliteiten (Respondent 10). Daarnaast zijn respondenten tevreden over de voorspelbaarheid van het concept, dat Defensie wordt ontzorgd (Respondent 1), de doelmatigheid van de kazerne (Respondent 8) en de kwaliteit van de dienstverlening (Respondent 4). Ook wordt de goede samenwerking als een punt genoemd waar respondenten tevreden over zijn (Respondent 4, 5). Vanuit operationeel niveau wordt aangegeven dat het complex veel mogelijkheden heeft en tevredenheid bestaat over de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer (Respondent 10). Zaken waar respondenten minder tevreden over zijn, worden ook benoemd. Zo geven respondenten op strategisch en tactisch niveau aan dat ze niet tevreden zijn over de hoeveelheid geld die het project kost (Respondent 1), de mate van innovatie (Respondent 4), de mate van ondernemendheid (Respondent 7), de lange duur van het contract, weinig flexibiliteit (Respondent 1, 11), de langetermijnvisie (Respondent 2) en de mate van transparantie (Respondent 3, 4). Daarnaast wordt soms de scherpte en de pro-activiteit van de opdrachtnemer gemist (Respondent 4). Ook zou de complexiteit van een PPS-constructie zorgen voor hogere kosten en langere doorlooptijden (Respondent 6). Vanuit de respondenten op operationeel niveau wordt aangegeven dat het soms lastig is om met het concept van Publiek-Private Samenwerking te werken. Vanuit het consortium wordt aangegeven dat de gebruikers veelal het concept niet respecteren en objecten gaan verplaatsen of zelf gaan vervangen (Respondent 10). Daarnaast wordt vanuit de gebruiker de flexibiliteit erg gemist (Respondent 11). Aangezien de gebruikers van de kazerne, de respondenten 1, 7 en 11 van het Ministerie van Defensie in de exploitatiefase, zowel punten aangeven waar zij tevreden over zijn en zeker ook waar zij niet tevreden over zijn, wordt gesteld dat de gebruikers van de kazerne deels tevreden zijn. Doordat de gebruikers van de kazerne deels tevreden zijn, is het laatste doel, tevreden gebruikers na ingebruikname, slechts deels behaald.

4.2.2 Voordelen bewerkstelligen

Het tweede aspect van effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft het bewerkstelligen van voordelen. Uit de gesprekken met de respondenten op strategisch en tactisch niveau blijkt dat de twee grootste voordelen op het strategisch en tactisch niveau van de samenwerking rondom de kazerne deskundigheid (Respondent 3, 6, 7, 8, 9) en kwaliteit (Respondent 2, 3, 7) betreffen. Dit wordt aangegeven door respondenten betrokken in de aanbestedingsfase, de realisatiefase en de exploitatiefase. Vanuit het operationele niveau wordt aangegeven dat de samenwerking het beste van twee werelden, de publieke en private, creëert (Respondent 10) en dat het voordelig is dat er één aanspreekpunt is voor veel zaken (Respondent 11). Aangezien op alle niveaus van de samenwerking wordt aangegeven dat de samenwerking voordelen oplevert, wordt gesteld dat de Publiek-Private Samenwerking van de kazerne voordelen bewerkstelligt.

4.2.3 Relaties

Het laatste aspect van effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft het bewerkstelligen van goede relaties tussen de partijen. Vanuit strategisch niveau wordt aangegeven dat de relaties erg zakelijk en koud zijn (Respondent 1). Respondenten op tactisch niveau geven aan dat de relaties in de samenwerking goed zijn, ondanks dat er soms problemen zijn (Respondent 2, 4, 6, 7). Daarbij is het volgens de respondenten wel belangrijk dat zulke relaties altijd moeten groeien en dat die niet vanzelf ontstaan waarbij de informele omgang tussen de partijen van groot belang is (Respondent 3, 5, 6). Ook wordt aangegeven dat de relaties in het begin van het project erg stroef waren maar dat deze ondertussen zijn verbeterd (Respondent 8, 9). Ook vanuit operationeel niveau wordt aangegeven dat de relaties tussen de partijen goed zijn (Respondent 10, 11). Aangezien een grote meerderheid van de respondenten aangeeft dat de relaties tussen de partijen goed zijn, ook al hebben ze moeten groeien, wordt gesteld dat de Publiek-Private Samenwerking van de kazerne goede relaties tussen de partijen bewerkstelligt. De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 4.2.

Respondenten (N)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	Totaal	Relatief score/N
Effectiviteit = 3.3													
Doel 1: Tijdig			4	4	4			4	4			20	4.0
Doel 2: Overeenstemming DBFM(O)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.0
Doel 3: Communicatie		4	4	4	4	4	4	4	4	4		36	4.0
Doel 4: Tevredenheid	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	32	2.9
Doelbereiking = 3.7													
Voordelen		3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	32	3.2
Relaties	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	2.9

Tabel 4.2: Scores effectiviteit PPS-project Kromhout Kazerne.

Gesteld wordt dat de Publiek-Private Samenwerking van de kazerne als effectief kan worden beschouwd met een score van 3.3 omdat de doelen van de samenwerking zijn behaald. Het PPS-project is namelijk op tijd gerealiseerd, er is overeenstemming over het DBFM(O)-contract, er bestaat goede communicatie met de projectomgeving en de gebruikers van de kazerne zijn deels tevreden aangezien zowel punten worden benoemd waar respondenten tevreden over zijn als waar zij niet tevreden over zijn. Daarnaast levert de samenwerking voordelen op zoals deskundigheid en kwaliteit en zijn de relaties tussen de partijen, ondanks dat dit heeft moeten groeien, goed.

4.3 Contractuele factoren

In deze paragraaf worden de resultaten van de contractuele factoren van Publiek-Private Samenwerking beschreven. Geconstateerd wordt in hoeverre en op welke manier de contractuele factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking aanwezig zijn bij de casus van de kazerne. De eerste

contractuele factor waarvan de resultaten worden beschreven betreft ‘duidelijke contractafspraken’. Vervolgens wordt ingegaan op de factoren ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’.

4.3.1 Duidelijke contractafspraken

Duidelijke contractafspraken zijn van belang voor de verantwoordelijkheden en de rollen van partijen in een samenwerking (Van Ham & Koppenjan, 2001). Van belang is om daarbij rekening te houden met de percepties en de details van die afspraken. Door te investeren in de percepties en de details van de afspraken kunnen moeilijkheden in de samenwerking worden voorkomen (Wells II & Bendett, 2012). Duidelijke contractafspraken zijn binnen Publiek-Private Samenwerking aanwezig wanneer de percepties van de afspraken voor de betrokken partijen hetzelfde betreffen en de afspraken gedetailleerd zijn.

Bij de casus van de kazerne geven bijna alle respondenten aan, op zowel tactisch, strategisch als operationeel niveau, dat er altijd interpretatieverschillen aanwezig zijn met betrekking tot de contractafspraken, aangezien dat eigenlijk niet is te voorkomen. Het belangrijkste is daarbij om het gesprek aan te gaan met de partijen om het vervolgens eens te worden over de interpretatie van een afspraak (Respondent 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10). Zo geeft respondent 5 het volgende aan: “...als je een goede samenwerking hebt, dan kan je ze bespreekbaar maken met elkaar”. De interpretatieverschillen worden daarom ook niet als een groot probleem gezien, maar eerder als iets wat erbij hoort en waar je samen uit moet komen (Respondent 6).

De contractafspraken van de kazerne zijn tot in het kleinste detail vastgelegd waarbij de prestaties duidelijk zijn gedefinieerd in de output-specificaties (OS). De OS bestaat in totaal uit meer dan 4100 pagina’s. Omdat de contractafspraken zo uitgebreid staan beschreven, worden ze als duidelijk en helder ervaren (Respondent 1, 4, 5, 6, 8, 9). Het contract geeft daarbij duidelijk aan wat wel en wat niet kan (Respondent 6). Volgens Reynaers (2015) dient er rekening te worden gehouden met het feit dat het lastig is om een balans te vinden tussen te veel en te weinig afspraken. Sommige respondenten geven aan dat de contractafspraken niet te uitgebreid zijn (Respondent 4, 8), maar ook wordt aangegeven dat ze wel té uitgebreid zijn waardoor iemand nooit alles tot zich kan nemen wat er wordt afgesproken (Respondent 5). Reynaers (2015) geeft ook aan dat het bijna onmogelijk is om sommige verwachtingen in specificaties vast te leggen. Zo wordt door de respondenten ook aangegeven dat sommige zaken niet vastgelegd kunnen worden aangezien dingen door de tijd heen veranderen en de wereld zich continu ontwikkelt (Respondent 6, 9). Ondanks dat zijn er mogelijkheden in het contract om nieuwe situaties op te vangen in de vorm van wijzigingen (Respondent 2, 9). De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 4.3.

Duidelijke contractafspraken = 3.7													
Respondenten (N)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	Totaal	Relatief score/N
Percepties	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3.9
Details	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	39	3.5

Tabel 4.3: Scores duidelijke contractafspraken PPS-project Kromhout Kazerne.

Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat binnen de casus van de kazerne interpretatieverschillen aanwezig zijn met betrekking tot de contractafspraken, alleen wordt dat niet gezien als een echt probleem. Volgens de respondenten is het bij die interpretatieverschillen belangrijk om het gesprek met elkaar aan te gaan om het vervolgens met elkaar eens te worden over de interpretatie van een contractafpraak. Daarnaast zijn de contractafspraken van de kazerne volgens de respondenten tot in detail vastgelegd in de OS waardoor ze als duidelijk en helder worden ervaren. Ondanks de aanwezige interpretatieverschillen binnen de casus van de kazerne wordt gesteld dat duidelijke contractafspraken aanwezig zijn met een score van 3.7, omdat respondenten aangeven dat interpretatieverschillen onvermijdelijk zijn en de details van de contractafspraken zorgen voor helderheid en duidelijkheid van de afspraken.

4.3.2 Sancties

De tweede contractuele factor waarvan de resultaten worden beschreven betreft de toepassing van sancties. Sancties binnen een samenwerking dienen als prikkel zodat partijen zich aan afspraken houden (Reynaers, 2015; Van Slyke, 2006). Bij het opleggen van sancties is het van belang dat de sanctie op een juiste manier wordt ingezet wil het de juiste effecten teweegbrengen. De sanctie dient consequent te worden toegepast, bij de juiste partij terecht te komen en de aard en de hoogte van de sanctie dient overeen te komen met de gebeurtenis (Reynaers, 2015). Wanneer dat gebeurt, is er sprake van een juiste inzet van sancties. Bij de kazerne betreffen sancties zogenoemde ‘kortingen’. Omdat de opdrachtgever de opdrachtnemer vooruitbetaalt in de vorm van een beschikbaarheidsvergoeding, krijgt de opdrachtgever een korting op de volgende beschikbaarheidsvergoeding wanneer de opdrachtnemer niet voldoet aan de contractafspraken.

De respondenten op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau geven aan dat kortingen bij de casus van de kazerne in principe consequent worden toegepast. Als het consortium Komfort de korting onterecht vindt, kan dat worden besproken met de opdrachtgever. Middels een gesprek wordt gekeken of de korting ook daadwerkelijk terecht is of niet (Respondent 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10). Daarnaast geven respondenten aan dat de kortingen formeel bij de juiste partij terecht komen. Wanneer een melding wordt gemaakt dat iets niet in orde is, wordt dat in een systeem geregistreerd en gekoppeld aan de uitvoerende partij die daar verantwoordelijk voor is. Een korting is altijd voor het consortium Komfort. Respondenten geven aan dat Komfort die korting wel intern kan doorbelasten naar de partijen waarmee ze samenwerken, namelijk de onderaannemers (Respondent 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10). Ook wordt door de respondenten aangegeven dat de aard en de hoogte van de kortingen soms wel en soms niet met

elkaar in verhouding staan. Van de ene kant is de hoogte van de korting contractueel vastgelegd en zijn beide partijen de bedragen bij de contractvorming overeengekomen (Respondent 4, 7, 8). Dit betreffen de ‘verplichte sancties’ die de opdrachtgever dient op te leggen wanneer de opdrachtnemer afspraken niet nakomt (Warsen et al., 2019). Aan de andere kant kent de kazerne 0-uren kortingen. Dat zijn situaties waar geen hersteltijd op zit. Wanneer een melding wordt gemaakt dat iets niet in orde is, dan zit daar gelijk een korting aan vast. Dit wordt door een aantal respondenten als niet reëel gezien (Respondent 2, 3, 5, 6), ondanks dat dat bij de contractvorming door beide partijen is overeengekomen. De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 4.4.

Sancties = 3.5													
Respondenten (N)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	Totaal	Relatief score/N
Consequent		3	4	2	3	3	3	3		3		24	3.0
Juiste partij		4	4	4	4	4	4	4		4		32	4.0
Verhouding		3	3	4	3	3	4	4		3		27	3.4

Tabel 4.4: Scores sancties PPS-project Kromhout Kazerne.

Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat bij de casus van de kazerne kortingen in principe consequent worden toegepast. Daarbij bestaat volgens de respondenten wel de mogelijkheid om kortingen te bespreken wanneer deze onterecht zouden zijn. Daarnaast komen de kortingen volgens de respondenten formeel bij de juiste partij terecht. Opvallend is dat respondenten van verschillende partijen, zowel de opdrachtgevende als de opdrachtnemende partij, aangeven dat de aard en de hoogte van de korting niet altijd in verhouding staat, ondanks dat dat contractueel is overeengekomen. Doordat de 0-uren korting door verschillende respondenten als te hoog wordt ervaren, kan de korting zijn functie verliezen of juist het tegenovergestelde teweegbrengen (Reynaers, 2015). Ik constateer dat sancties binnen de casus van de kazerne op een juiste manier worden toegepast met een score van 3.5 omdat de sancties in principe consequent worden toegepast, bij de juiste partij terecht komen en de aard en de hoogte van de sanctie overeenkomt met de gebeurtenis, met uitzondering van de geldende 0-uren korting.

4.3.3 Risicobeheer en risicoverdeling

De laatste contractuele factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft ‘risicobeheer en risicoverdeling’. Publiek-Private Samenwerking brengt risico’s met zich mee voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Risicobeheer is daardoor een belangrijk aspect van een PPS-project waarbij het van belang is dat beide partijen de risico’s van de samenwerking erkennen, bereid zijn de risico’s samen te onderzoeken en maatregelen te bedenken om de risico’s te verminderen (Van Ham & Koppenjan, 2001). Wanneer dat gebeurt is er sprake van risicobeheer. Door de respondenten wordt aangegeven dat risico’s van de samenwerking worden erkend, onderzocht en beheerst

(Respondent 2, 6, 8, 9, 10). Opvallend daarbij is dat respondenten vanuit het Ministerie van Defensie aangeven dat de risico's van de samenwerking worden erkend, onderzocht en beheerst betrokken waren in de aanbestedingsfase en de realisatiefase. De respondenten die betrokken zijn in de exploitatiefase die aangeven dat risico's worden erkend, onderzocht en beheerst, zijn betrokken vanuit het consortium Komfort. Die respondenten geven aan dat Komfort op verschillende gebieden ISO gecertificeerd is waarbij risicomanagement wordt toegepast (Respondent 2, 6, 10). Daarnaast wordt aangegeven dat bij nieuwe projecten of wijzigingen in het contract, de risico's van een wijziging of project samen met de opdrachtgever en opdrachtnemer in kaart worden gebracht om vervolgens te kijken hoe het risico het beste kan worden beheerst (Respondent 7).

Naast het beheren van de risico's is de risicoverdeling ook van groot belang bij een PPS-project. De risico's dienen namelijk te worden toegewezen aan de partij die het beste in staat is ze te beheersen en de risico's dienen te worden toegewezen aan de partij met de laagst risicodragende kosten (Oudot, 2005). Wanneer dat gebeurt, is er sprake van een goede risicoverdeling. Over het algemeen zijn de respondenten van mening dat de risico's worden toegewezen aan de partij die ze het beste kan beheersen (Respondent 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10). De meeste risico's zijn belegd bij het consortium Komfort en daar krijgen ze ook indirect voor betaald aangezien ze een vergoeding krijgen om de risico's in te dekken (Respondent 3, 4, 5, 6, 7). Wel wordt afgevraagd of die vergoeding om de risico's te beheersen evenredig meegroeit met de kosten van dat risico door de jaren heen (Respondent 6). Respondenten geven aan dat de risicoverdeling in grote lijnen ook contractueel is vastgelegd, maar wanneer Komfort in de loop van de samenwerking van mening is dat een risico niet te beheersen of te verzekeren is, zij dit kunnen aankaarten en met de opdrachtgever in gesprek kunnen gaan (Respondent 2, 3, 4). Het consortium wentelt sommige risico's weer af naar partijen die ze het beste kan beheersen. Zo werden de bouwkundige risico's doorgelegd naar de partijen die zich bezig hielden met de bouwkundige zaken en liggen de risico's omtrent brandveiligheid bij de eigenaar van het gebouw (Respondent 2, 3). De meningen van de respondenten over of de risico's zijn toegewezen aan de partij met de laagste risicodragende kosten zijn verdeeld. Een voorbeeld dat daarbij een aantal keer wordt aangehaald betreft de beheersmaatregel verzekeren. De risico's en de kosten van de beheersmaatregelen liggen voor het grootste deel bij het consortium Komfort, zo ook het verzekeren van de restrisico's. Het verzekeren van restrisico's kost geld, en daar krijgt het consortium een vergoeding voor vanuit de opdrachtgever. Wanneer dit risico bij de opdrachtgever zou liggen, zou geen verzekering worden afgesloten aangezien de overheid geen verzekeringen afsluit. In dat opzicht kost het altijd minder geld wanneer een restrisico dat wordt verzekerd, bij de opdrachtgever ligt (Respondent 2, 3, 6, 7). Andere respondenten zijn wel van mening dat de risico's belegd zijn bij de partij met de laagste risicodragende kosten (Respondent 8, 10). De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 4.5.

Risicobeheer en risicoverdeling = 3.3													
Respondenten (N)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	Totaal	Relatief score/N
Omvang risico		4	2	2	2	4	4	4	3	4		29	3.2
Risico's mitigeren		4	2	2	2	4	4	4	4	4		30	3.3
Risicobeheer = 3.3													
Partij beste kan beheersen		4	4	3	4	4	4	4		4		31	3.9
Partij kosten laagst		2	2			2	2	4		4		16	2.7
Risicoverdeling = 3.3													

Tabel 4.5: Scores risicobeheer en risicoverdeling PPS-project Kromhout Kazerne.

Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat binnen de casus van de kazerne sprake is van risicobeheer met een score van 3.3. Risico's worden namelijk erkend, onderzocht en beheerst door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Het zwaartepunt ligt wel anders bij de verschillende partijen. Zo wordt geconstateerd dat bij de opdrachtgever voornamelijk aandacht was voor risico's in de aanbestedingsfase en de realisatiefase terwijl de opdrachtnemer ook in de exploitatiefase nog veel aan risicomanagement doet. Een verklaring hiervoor kan zijn dat bijna alle risico's van de casus van de kazerne in de exploitatiefase zijn neergelegd bij het consortium Komfort. De risicoverdeling bij de kazerne is deels betwistbaar maar kent wel een score van 3.3. Ng & Loosemore (2007) geven aan dat risico's vaak niet bij de partij liggen die ze het beste kunnen beheersen en waarvoor de risicodragende kosten het laagst zijn. Bij de casus van de kazerne geeft een grote meerderheid van de respondenten wel aan dat de risico's worden toegewezen aan de partij die ze ook het beste kan beheersen, in dit geval veelal het consortium Komfort. Aangegeven wordt dat de risicoverdeling contractueel is vastgelegd, maar ook daar zit de mogelijkheid om zaken met elkaar te bespreken en eventueel in tegemoet te komen. Of de risico's ook liggen bij de partij waarvoor de kosten het laagst zijn valt te betwisten. Omdat bijna alle risico's bij het consortium Komfort belegd zijn, dient Komfort ook de risico's te beheersen. De beheersing van risico's kost geld. Wanneer de overheid die risico's zou dragen, zouden wellicht minder beheersingsmaatregelen worden getroffen waardoor het ook minder geld kost. Waar de risicoverdeling precies van afhangt, wat die kosten zijn en of dat een groot verschil zou maken is in dit onderzoek niet verder onderzocht. Op basis hiervan stel ik dat binnen de casus van de kazerne de factor 'risicobeheer en risicoverdeling' aanwezig is met een score van 3.3.

4.4 Relationale factoren

In deze paragraaf worden de resultaten van de relationele factoren van Publiek-Private Samenwerking beschreven. Vervolgens wordt geconstateerd in hoeverre en op welke manier de relationele factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking aanwezig zijn bij de casus van de kazerne. De eerste relationele factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking waarvan de resultaten worden beschreven betreft de factor 'vertrouwen'. Vervolgens wordt ook ingegaan op de factor 'conflictmanagement'.

4.4.1 Vertrouwen

Vertrouwen is van groot belang voor een goede samenwerking en een goed samenwerkingsproces (Warsen et al., 2018). Het vertrouwen in een Publiek-Private Samenwerking bestaat uit contractueel vertrouwen en relationeel vertrouwen (Klijn et al., 2010). Contractueel vertrouwen houdt in dat partijen erop vertrouwen dat elke partij de afgesproken contractafspraken nakomt. Bijna alle respondenten, op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau, hebben er vertrouwen in dat de partijen waarmee ze samenwerken, de contractafspraken nakomen (Respondent 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11). Het contractueel vertrouwen is aanwezig bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Vanuit de opdrachtnemende partij geeft onder andere respondent 2 aan dat contractueel vertrouwen aanwezig is: “Het vertrouwen is er absoluut. Het vertrouwen dat Defensie of het [Rijksvastgoedbedrijf] zijn afspraken nakomt”. Vanuit de opdrachtgevende partij wordt door onder andere respondent 7 aangegeven dat het contractueel vertrouwen aanwezig is: “... ja. Ik heb daar vertrouwen in, ja”. De respondenten die actief waren in de aanbestedingsfase en de realisatiefase geven aan dat het vertrouwen in het begin niet aanwezig was maar dat dat in de loop van de samenwerking is verbeterd (Respondent 5, 8). Dit laat zien dat vertrouwen in een samenwerking moet groeien waardoor een beginnende samenwerking nooit alleen op vertrouwen gebaseerd kan zijn (Warsen et al., 2019). Daarbij wordt door respondenten aangegeven dat het vertrouwen in de samenwerking bij de kazerne is ontstaan doordat de partijen elkaar leren kennen en elkaar waarderen (Respondent 3), doordat partijen doen wat ze zeggen (Respondent 5, 9), door goede transparantie (Respondent 7) en door de personen die werkzaam zijn binnen de samenwerking (Respondent 5).

Relationeel vertrouwen in een PPS-project is gericht op de relatie tussen partijen waarbij de houding van partijen meer centraal staat (Van Slyke, 2006). Dit sluit aan bij de beschrijving van vertrouwen van respondent 1: “Samenwerken is echt ... gaat over vertrouwen en de verbinding en gaat over [het uitspreken] van de toegevoegde waarde”. Relationeel vertrouwen is aanwezig in Publiek-Private Samenwerking wanneer partijen eerlijk zijn in onderhandelingen, rekening houden met elkaars belangen en het werk van andere partijen niet misbruiken (Cao & Lumineau, 2014; Klijn et al., 2010). Bij de casus van de kazerne zijn de meningen verdeeld over of partijen altijd eerlijk zijn in onderhandelingen. Een aantal respondenten geeft aan dat je altijd alert moet zijn en niet naïef (Respondent 1, 2) en dat het van de persoon afhangt waarmee je samenwerkt. Niet elke persoon is namelijk eerlijk (Respondent 3, 4). Respondenten vanuit het Ministerie van Defensie die betrokken waren in de realisatiefase geven aan dat er destijds weinig vertrouwen aanwezig was, mede doordat een hoofdaannemer binnen het consortium zijn onderaannemers steekpenningen oplegde (Respondent 8, 9). Dit vertrouwen is, zoals eerder aangegeven, in de exploitatiefase verbeterd. Respondenten geven ook aan dat partijen wel altijd eerlijk zijn en zijn geweest (Respondent 5, 7, 9, 10). Daarnaast geven de respondenten voornamelijk aan dat er niet echt rekening wordt gehouden met de belangen van de verschillende partijen, maar dat daar wel begrip en bewustzijn voor is (Respondent 2, 5, 6, 7, 9). Daarbij wordt ook door verschillende respondenten aangegeven dat partijen altijd een eigen belang hebben

(Respondent 3, 4, 6) en dat het ook goed is om dat te borgen en soms voorop te stellen (Respondent 3). Zo geeft respondent 6 aan: “Ik denk dat het gezond is dat iedere partij een bepaalde mate van ... eigen belang ook weet te borgen”. Respondent 11 geeft juist weer aan dat er soms wat meer rekening gehouden mag worden met de gebruiker van de kazerne door de opdrachtnemer. Daarnaast geven respondenten aan dat partijen elkaars werk weleens gebruiken voor eigen voordeel (Respondent 3, 5) maar dat daarbij geen sprake is van misbruik (Respondent 2, 5, 6, 7, 10). Daarbij is één uitzondering geweest waarbij een hoofdaannemer in de realisatiefase zijn positie heeft misbruikt door de onderaannemers te verplichten tot het betalen van steekpenningen (Respondent 8, 9). De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 4.6.

Vertrouwen = 3													
Respondenten (N)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	Totaal	Relatief score/N
Contractueel		4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37	3.7
Contractueel vertrouwen = 3.7													
Eerlijk	3	3	2	2	4	3	4	2	3	4		30	3.0
Belangen		2	1	1	3	2	2	3	2	2	1	19	1.9
Misbruik	3	4	4		4	4	4	3	3	4		33	3.6
Relationeel vertrouwen = 2.8													

Tabel 4.6: Scores vertrouwen PPS-project Kromhout Kazerne.

Uit de gesprekken met de respondenten is gebleken dat bij de casus van de kazerne contractueel vertrouwen aanwezig is met een score van 3.7. Geconstateerd wordt dat zowel respondenten vanuit de opdrachtgevende partij als respondenten van de opdrachtnemende partij er vertrouwen in hebben dat de partijen waarmee ze samenwerken de contractafspraken nakomen. Dit is van belang aangezien vertrouwen wederzijds dient te zijn (Warsen et al., 2019). Het relationeel vertrouwen kent een score van 2.8 en is niet altijd aanwezig (geweest) bij de casus van de kazerne. Respondenten geven namelijk aan dat er niet echt rekening wordt gehouden met elkaars belangen, maar dat het besef dat elke partij andere belangen heeft wel aanwezig is. Ook wordt aangegeven dat het ook als iets positiefs wordt gezien dat partijen voor een eigen belang staan. Het valt daarbij op dat de respondenten die dit aangeven betrokken zijn vanuit het Rijksvastgoedbedrijf of het consortium Komfort en niet vanuit het Ministerie van Defensie. Ook geven respondenten van het Rijksvastgoedbedrijf aan dat het niet altijd als vanzelfsprekend wordt beschouwd dat partijen eerlijk zijn in onderhandelingen. Wel wordt door verschillende respondenten aangegeven dat partijen geen misbruik van elkaar maken. Daardoor wordt geconstateerd dat bij de casus van de kazerne vertrouwen aanwezig is met een score van 3.0 waarbij het relationele vertrouwen kan worden versterkt.

4.4.2 Conflictmanagement

De tweede relationele factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft ‘conflictmanagement’. Conflictmanagement is een belangrijke factor voor effectieve Publiek-Private

Samenwerking. Middels conflictmanagement dienen de betrokken partijen conflicten te verminderen, op te lossen en te voorkomen dat deze escaleren. Binnen Publiek-Private Samenwerking is sprake van conflictmanagement wanneer informele en formele afspraken aanwezig zijn rondom conflictmanagement en wanneer wordt ingezet op zowel het oplossen als het voorkomen van conflicten (Warsen et al., 2019). Bij de kazerne zijn de formele afspraken rondom conflictmanagement vastgelegd in het contract. Naast deze formele afspraken kent de samenwerking ook informele afspraken met betrekking tot conflictmanagement. De informele afspraak die naar voren komt bij de gesprekken met de respondenten is dat bij (mogelijke) conflicten de informele gesprekken centraal dienen te staan waarbij medewerkers elkaar bellen of persoonlijk met elkaar in gesprek gaan (Respondent 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10). Deze informele gesprekken worden als belangrijk beschouwd in het voorkomen van conflicten en het voorkomen van escalatie van conflicten (Respondent 5, 6, 8). Daarnaast wordt bij de casus van de kazerne ingezet op zowel het oplossen als het voorkomen van conflicten. Zo geeft respondent 3 aan: “... hou het zo klein mogelijk en los het met elkaar op”. Wanneer zich conflicten voordoen is de algemene strekking van de respondenten dat het zoveel mogelijk informeel met elkaar dient te worden opgelost en dat moet worden weggebleven van de formele regels en procedures met betrekking tot conflictmanagement (Respondent 3, 4, 8). Dit sluit aan bij het wetenschappelijke inzicht dat door informele communicatie conflicten eerder worden opgelost (Benítez-Ávila et al., 2018). Bij het voorkomen van conflicten wordt bij de kazerne vooral ingezet op transparantie (Respondent 3, 4, 10), wederzijds begrip (Respondent 2, 4, 5), verslaglegging (Respondent 4, 8), eerlijkheid (Respondent 10) en een goede informele relatie (Respondent 4, 5, 6, 7, 8, 10). Dit sluit aan bij wetenschappelijke constatering dat conflicten kunnen worden voorkomen door te sturen op relaties (Lousberg, 2012) en dat onder andere verantwoording, openbaarmaking, rapportage en transparantie elementen zijn om goed conflictmanagement tot stand te brengen (Omobowale, 2010). Aangegeven wordt ook dat het helemaal niet erg is om het met elkaar oneens te zijn of een conflict te hebben (Respondent 5, 7). Respondent 5 geeft daarbij aan: “Accepteer agree to disagree. Ja, dat maakt het. Dat is helemaal niet erg en het voordeel is, als je dat kan en naast je neer kan leggen, gaat het niet ten koste van je relatie. Dan hou je die samenwerking goed”. De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 4.7.

Conflictmanagement = 3.8													
Respondenten (N)	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	Totaal	Relatief score/N
Informele afspraken		4	4	4	4	4	4	4		4		32	4.0
Voorkomen conflict		4	4	4	4	4	4	4		4	3	35	3.8
Omgang conflict	3	4	4	4	4		4	4	4		3	34	3.7

Tabel 4.7: Scores conflictmanagement PPS-project Kromhout Kazerne.

Op basis van de gesprekken met de respondenten wordt geconstateerd dat bij de casus van de kazerne de factor ‘conflictmanagement’ aanwezig is met een score van 3.8. Dit is aanwezig omdat informele en

formele afspraken rondom conflictmanagement aanwezig zijn en omdat in de samenwerking zowel wordt ingezet op het oplossen als het voorkomen van conflicten. Bij de factor ‘conflictmanagement’ zijn geen verschillen gezien tussen het strategisch, tactisch of operationeel niveau of tussen de verschillende projectfasen van de samenwerking.

4.5 Combinatie van factoren

Volgens wetenschappelijke inzichten heeft een combinatie van contractuele en relationele aspecten een positieve invloed op succesvolle Publiek-Private Samenwerking (Brown, Potoski & Slyke, 2015; Parker & Hartley, 2003). Doordat in een contract altijd onvolledigheden bestaan, zijn de relationele factoren in een samenwerking van groot belang om die onvolledigheden op te vullen (Warsen et al., 2019). Bij de effectieve samenwerking van de kazerne zijn zowel contractuele als relationele factoren aanwezig. Niet alleen zijn de factoren aanwezig, het belang van de combinatie ervan is ook terug te zien in de antwoorden van de respondenten. Zo wordt aangegeven dat interpretatieverschillen altijd aanwezig zijn bij contractafspraken, aangezien dat eigenlijk niet te voorkomen is. Het belangrijkste is daarbij om het gesprek aan te gaan met de partijen om het vervolgens eens te worden over de interpretatie van een afspraak (Respondent 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10). Zo wordt ook aangegeven dat binnen de contractuele relatie van de samenwerking ruimte zit die zelf dient te worden ingevuld en dat duidelijke contractafspraken van belang zijn maar dat het juist gaat om de manier hoe personen met elkaar omgaan en welke personen op welke plek zitten (Respondent 2). Respondent 8 noemt dit “... zacht in de relatie, hard in de belangen”.

4.6 Conclusie

In eerste instantie wordt geconcludeerd dat de Publiek-Private Samenwerking van de kazerne als effectief kan worden beschouwd met een score van 3.3, omdat de doelen van de samenwerking zijn behaald en de samenwerking voordelen en goede relaties bewerkstelligt. De contractuele factoren die duidelijk aanwezig zijn bij de kazerne betreffen ‘duidelijke contractafspraken’ met een score van 3.7 en de (juiste) toepassing van ‘sancties’ met een score van 3.5. De factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’ is aanwezig met een score van 3.3 maar daarbij kan de risicoverdeling worden betwist aangezien niet duidelijk te zeggen is of de risico’s zijn belegd bij de partij waarvoor de kosten het laagst zijn. De relationele factor die duidelijk aanwezig is bij de kazerne betreft ‘conflictmanagement’ met een score van 3.8. De relationele factor ‘vertrouwen’ is aanwezig met een score van 3.0 waarbij het relationele vertrouwen beperkt aanwezig omdat niet echt rekening wordt gehouden met elkaars belangen en het nastreven van het eigen belang als goed wordt ervaren. Ook is het niet altijd vanzelfsprekend dat partijen eerlijk zijn in onderhandelingen. Daardoor wordt geconstateerd dat het relationele vertrouwen in de samenwerking kan worden versterkt. Een overzicht van de eindscores van de effectiviteit en de factoren van de Publiek-Private Samenwerking bij de casus van de kazerne is weergegeven in Tabel 4.8.

Scores Kromhout Kazerne	Eindscore
Effectiviteit	3.3
Duidelijke contractafspraken	3.7
Sancties	3.5
Risicobeheer en risicoverdeling	3.3
Vertrouwen	3.0
Conflictmanagement	3.8

Tabel 4.8: Eindscores PPS-project Kromhout Kazerne.

HOOFDSTUK 5. RESULTATEN EN ANALYSE CASUS NATIONAAL MILITAIR MUSEUM

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de tweede casus van dit onderzoek, het PPS-project van het Nationaal Militair Museum (hierna: museum), weergegeven. Het hoofdstuk start met een beschrijving van de casus. Vervolgens wordt aan de hand van de resultaten gekeken in hoeverre de Publiek-Private Samenwerking effectief is en welke contractuele en relationele factoren in dit project aanwezig zijn. De resultaten worden beschreven aan de hand van de antwoorden van de geïnterviewde respondenten. Daarin wordt onderscheid gemaakt in respondenten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook wordt gekeken of er onderscheid of overeenkomsten te zien zijn in de antwoorden van respondenten vanuit de verschillende organisaties of de betrokkenheid in de verschillende projectfasen. Bij de casus van het museum zijn namelijk respondenten geïnterviewd vanuit het consortium dat het project heeft uitgevoerd, het Ministerie van Defensie, het Rijksvastgoedbedrijf en de Stichting Koninklijke Defensiemusea. Daarnaast is onderscheid te maken in de betrokkenheid van de respondenten in de verschillende projectfasen van het PPS-project. Zo zijn de respondenten die betrokken zijn bij de exploitatiefase veelal niet actief geweest in de aanbestedingsfase of realisatiefase en andersom. Wanneer daar duidelijke overeenkomsten of verschillen in te zien zijn worden deze beschreven. Uiteindelijk ken ik als onderzoeker een score toe aan de antwoorden van de respondenten om zo de afzonderlijke antwoorden te aggregeren tot een gezamenlijk oordeel over de factoren en de effectiviteit van het PPS-project. Ten slotte wordt de aanwezigheid van een combinatie van factoren belicht waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie voor deze casus.

5.1 PPS-project Nationaal Militair Museum

Op de voormalige vliegbasis Soesterberg is sinds december 2014 het museum open voor publiek (Intranet, 11 december 2014). Het museum wil de rol van de Krijgsmacht in het verleden, heden en toekomst tentoonstellen aan de burger. In het museum zelf staan legerobjecten zoals helikopters, vliegtuigen, pantservoertuigen en tanks. Rond het museum bevindt zich een evenemententerrein en een herdenkingsplein (Intranet, 28 februari 2014). Het museum is, samen met het Marechausseemuseum, het Marinemuseum en het Mariniersmuseum, onderdeel van de Stichting Koninklijke Defensiemusea (hierna: SKD). Het museum komt voort uit het samenvoegen van het Militair Luchtvaart Museum en het Legermuseum. De Luchtmacht en de Landmacht hebben destijds besloten om samen een nieuw museum te realiseren waarvan de bouw is gestart in januari 2013 (Nationaal Militair Museum, 2021). De opdrachtnemer van het project is het consortium Heijmans PPP. Het consortium bestaat uit Claus en Kaan Architecten, H+N+S landschapsarchitecten en Kossmanndejong (Heijmans, 2012). De opdrachtgever van het PPS-project betreft het Rijksvastgoedbedrijf namens het Ministerie van Defensie en namens de beoogde gebruiker van het museum te weten: de SKD. De SKD krijgt geld vanuit het Ministerie van Defensie om het museum te huren van het Rijksvastgoedbedrijf (Respondent 13, 14, 16).

De financiële omvang van dit bouwproject betreft ruim 100 miljoen euro (Intranet, september 2020) waarbij 3,6 miljoen euro per jaar is gereserveerd voor de (tijdelijke) huisvesting in de exploitatiefase (Intranet, juni 2013). Ook dit project kent een DBFM(O)-contract met een looptijd van 25 jaar (Intranet, 8 mei 2012). Uitgangspunt van de casus van het museum is dat er op de voormalige vliegbasis Soesterberg een museum wordt gebouwd. Hierbij dient zoveel mogelijk bestaande infrastructuur te worden gebruikt binnen het daarvoor bepaalde budget (Intranet, 11 december 2008).

5.2 Effectiviteit PPS-project Nationaal Militair Museum

De Publiek-Private Samenwerking van het museum dient de doelen van de samenwerking te behalen en voordelen, goede relaties en tevredenheid te bewerkstelligen om effectief te zijn. Het eerste element van effectieve Publiek-Private Samenwerking dat wordt behandeld betreft doelbereiking. Vervolgens wordt gekeken of de samenwerking voordelen, goede relaties en tevredenheid bewerkstelligt.

5.2.1 Doelbereiking

Om te bepalen of de hoofddoelstellingen van het museum zijn behaald, wordt gekeken welke doelstellingen zijn behaald en welke niet. De uitgangspunten van de realisatie van het museum waren dat bij de bouw zoveel mogelijk bestaande infrastructuur werd gebruikt en dat de bouw binnen het daarvoor bepaalde budget werd gerealiseerd. De respondenten geven aan dat de volgende elementen van de bestaande infrastructuur zijn hergebruikt: de oude klinkers in de schanskorven voor afscherming, één hangaar die nu een depot is geworden (Respondent 12, 14, 15, 16, 17), een aantal oude bunkers (Respondent 12, 18) en de hoofdbaan van het oude vliegveld (Respondent 14, 15, 16). In verhouding is weinig blijven staan, ondanks dat dat een wens was vanuit het Ministerie van Defensie (Respondent 17, 18). Vanuit Heijmans werd de afweging gemaakt om een duurzaam gebouw neer te zetten voor 25 jaar. Vanuit die gedachte bestond de bieding van Heijmans uit een ontwerp waarbij in verhouding weinig oude infrastructuur werd hergebruikt (Respondent 12, 13, 17). Een geheel nieuw gebouw was goedkoper en duurzamer (Respondent 12) en daarmee kon de gewenste kwaliteit worden behaald (Respondent 17). Op basis van de antwoorden van de respondenten, stel ik dat ondanks dat er niet zoveel mogelijk van de bestaande infrastructuur is hergebruikt voor de realisatie van het museum, wel een duurzaam en kwalitatief goed museum is gebouwd.

De respondenten geven aan dat het budget voor de bouw van het museum door het Ministerie van Defensie is bepaald. Voor het consortium Heijmans waren dat de kosten waarbinnen het museum moest worden gerealiseerd en dat is ook gebeurd (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18). Later zijn wel wijzigingen doorgevoerd die extra geld hebben gekost, maar dat wil niet automatisch zeggen dat het budget overschreden werd. Wijzigingen met een initiatief vanuit de opdrachtgever zijn extra werkzaamheden die niet in het contract zijn opgenomen en die kosten geld (Respondent 12). Daarnaast is destijds de rente naar beneden gegaan waardoor de beschikbaarheidsvergoeding, die het Ministerie

van Defensie betaalt, een stuk lager was dan vooraf geraamd. Hierdoor hebben de wijzigingen geen ‘extra’ geld gekost (Respondent 18). Op basis hiervan wordt gesteld dat de realisatie van het museum binnen het budget is gebleven.

5.2.2 Voordelen bewerkstelligen

Het tweede aspect van effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft het bewerkstelligen van voordelen. De respondenten geven aan dat de Publiek-Private Samenwerking van het museum voordelen oplevert (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20). Wat voor voordelen dat zijn, daar geven de respondenten verschillende antwoorden op. De voordelen die worden genoemd op het strategisch en tactisch niveau van de samenwerking rondom het museum zijn dat de samenwerking zorgt voor een beter product (Respondent 12), het ontzorgen van de gebruiker (Respondent 13), duidelijkheid (Respondent 16) en doelmatigheid (Respondent 17). Daarnaast wordt als voordeel aangegeven dat, door de samenwerking, partijen integraal moeten denken (Respondent 18). Op operationeel niveau geven respondenten aan dat het voordeel van de samenwerking is dat er snel kan worden geschakeld tussen partijen en dat het duidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is (Respondent 19, 20). Omdat op alle niveaus van de samenwerking voordelen terug te zien zijn, stel ik dat de Publiek-Private Samenwerking van het museum voordelen bewerkstelligt.

5.2.3 Relaties

Het derde element van effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft het bewerkstelligen van goede relaties tussen partijen. De respondenten op strategisch en tactisch niveau geven aan dat de relaties tussen de partijen goed zijn (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18). De relaties worden door sommige respondenten zelfs ‘uitstekend’ genoemd (Respondent 13, 18). Aangegeven wordt dat de goede relatie komt door de opstelling van de mensen waarmee wordt samengewerkt (Respondent 17). Respondenten geven aan dat de partijen elkaar af en toe niet begrijpen of verschillende meningen hebben (Respondent 13, 14, 16). Daarbij is in de loop van de tijd wel meer begrip voor elkaar gekomen (Respondent 17, 16). Ook op operationeel niveau geven respondenten aan dat de relaties tussen de partijen goed zijn (Respondent 19, 20). Aangegeven wordt dat veel mensen al voor een langere tijd een functie bekleden waardoor mensen elkaar beter hebben leren kennen en elkaar helpen waar dat nodig is (Respondent 19). Omdat op alle niveaus wordt aangegeven dat de relaties tussen de partijen in de samenwerking goed zijn, wordt gesteld dat de Publiek-Private Samenwerking van het museum goede relaties bewerkstelligt.

5.2.4 Tevredenheid

Het laatste element van effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft het bewerkstelligen van tevredenheid. Alle respondenten, zowel van het strategisch, tactisch en operationeel niveau, geven aan dat ze tevreden zijn over de Publiek-Private Samenwerking van het museum (Respondent 12, 13, 14,

15, 16, 17, 18, 19, 20). Die tevredenheid komt voort uit de goede relatie en de goede samenwerking die er is tussen de partijen (Respondent 12, 13, 14, 17, 19). Een verbeterpunt is dat in de aanbestedingsfase en realisatiefase van het project niemand vanuit de gebruiker, de SKD, betrokken was. Dit omdat de SKD toen nog niet bestond (Respondent 13, 16). De uitvraag werd gedaan door het Ministerie van Defensie en later had de SKD nog veel eisen die niet in het contract waren opgenomen. Andere verbeterpunten die worden genoemd betreffen het te lage verdienvermogen voor de SKD (Respondent 13) en het te lage besef van de inhoud van een PPS-constructie bij de gebruikers van het museum, de SKD (Respondent 19). Respondenten geven aan dat in overige Defensiemusea de gebruiker alles zelf kan regelen en beslissen en bij het museum moet alles volgens de vastgelegde regels gebeuren (Respondent 13, 16). Aangegeven wordt dat in het begin van de samenwerking de SKD het consortium Heijmans daardoor als vervelend ervoer maar inmiddels is dat een stuk minder (Respondent 16). Over het algemeen wordt gesteld dat, ondanks kleine verbeterpunten, er tevredenheid bestaat over de Publiek-Private Samenwerking van het museum aangezien de respondenten van alle niveaus aangeven dat ze tevreden zijn over de samenwerking. De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 5.1.

Effectiviteit = 3.7											
Respondenten (N)	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	Totaal	Relatief score/N
Doel 1: Budget	4	4	4	4	4	4	4			28	4.0
Doel 2: Infrastructuur	3	3	4	3	3	3	4			23	3.3
Doelbereiking = 3.7											
Voordelen	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	3.5
Relaties	3	4	3	3	3	4	4	4	3	31	3.4
Tevredenheid	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.0

Tabel 5.1: Scores effectiviteit PPS-project Nationaal Militair Museum.

Gesteld wordt dat de projectrealisatie van het museum als effectief kan worden beschouwd met een score van 3.7 omdat de doelen van de samenwerking zijn behaald. Het PPS-project is namelijk binnen het budget en met een deel van de bestaande infrastructuur gerealiseerd. Daarnaast levert de samenwerking op alle niveaus voordelen op zoals duidelijkheid en doelmatigheid. De relaties tussen de partijen zijn goed en de betrokken partijen zijn over veel zaken tevreden, ondanks kleine verbeterpunten die er nog wel reesteren.

5.3 Contractuele factoren

In deze paragraaf worden de resultaten van de contractuele factoren van dit project beschreven. Vervolgens wordt geconstateerd in hoeverre en op welke manier de contractuele factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking aanwezig zijn bij het museum. De eerste contractuele factor waarvan de resultaten worden beschreven betreft ‘duidelijke contractafspraken’. Vervolgens wordt ingegaan op de factoren ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’.

5.3.1 Duidelijke contractafspraken

Bij Publiek-Private Samenwerking is het van belang dat er bij contractafspraken rekening wordt gehouden met de percepties en details van die afspraken. Zo kunnen namelijk moeilijkheden in de samenwerking worden voorkomen (Wells II & Bendett, 2012). Wanneer binnen de Publiek-Private Samenwerking sprake is van eenduidige percepties en gedetailleerde afspraken, zijn duidelijke contractafspraken aanwezig.

Bij de casus van het museum wordt door de respondenten op strategisch en tactisch niveau aangegeven dat interpretatieverschillen aanwezig zijn geweest bij contractafspraken (Respondent 12, 13, 14, 15, 16). Daarbij is het belangrijk dat met elkaar het gesprek kan worden gevoerd hoe de afspraken moeten worden geïnterpreteerd (Respondent 12, 15). Wanneer interpretatieverschillen aanwezig zijn, wordt het gesprek met elkaar aangegaan en gekeken hoe het kan worden opgelost (Respondent 14). Aangegeven wordt ook dat afspraken nooit op papier kunnen worden gezet zonder dat een discussie mogelijk is (Respondent 15). Het is namelijk bijna onmogelijk om sommige verwachtingen in specificaties vast te leggen (Reynaers, 2015). Ook geven sommige respondenten aan dat er geen interpretatieverschillen aanwezig zijn (Respondent 18) of dat de interpretatieverschillen wel meevallen (Respondent 15). Op operationeel niveau geven respondenten aan dat de afspraken duidelijk zijn (Respondent 19, 20).

De respondenten op strategisch en tactisch niveau geven aan dat de contractafspraken erg uitgebreid en duidelijk zijn (Respondent 12, 13, 14, 16, 18). Sommige respondenten geven daarbij aan dat de contractafspraken te uitgebreid zijn (Respondent 12, 13, 14). Een voorbeeld waarom de afspraken soms te uitgebreid zijn wordt aangegeven door onder andere respondent 14: "... je zou natuurlijk kunnen stellen dat je met elkaar een bepaald doel hebt voor ogen. ... en dat doel kun je ook op verschillende manieren bereiken, maar als je ook al gaat omschrijven hoe [dat doel bereikt] moet worden ... dan staat er een andere oplossing in de weg". Aan de andere kant geven respondenten ook aan dat zulke uitgebreide afspraken horen bij een samenwerking met een looptijd van 25 jaar aangezien daarbij zulke strikte contracten nodig zijn (Respondent 12, 16). Dit sluit aan bij het inzicht van Reynaers (2015) dat het lastig is om een balans te vinden tussen te veel en te weinig specificaties. Op operationeel niveau geven de respondenten aan dat de contractafspraken duidelijk en uitgebreid genoeg zijn (Respondent 19, 20). De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 5.2.

Duidelijke contractafspraken = 3.8											
Respondenten (N)	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	Totaal	Relatief score/N
Percepties	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	3.8
Details	4	4	4	3	4	3	4	4	4	34	3.8

Tabel 5.2: Scores duidelijke contractafspraken PPS-project Nationaal Militair Museum.

Op basis van de gesprekken met de respondenten wordt gesteld dat bij het museum duidelijke contractafspraken aanwezig zijn met een score van 3.8. Wel zijn verschillen aanwezig in de percepties van de contractafspraken. Omdat respondenten aangegeven dat dit eigenlijk nooit te voorkomen is en omdat deze interpretatieverschillen binnen de samenwerking van het museum bespreekbaar zijn, wordt dit niet als een probleem gezien. Daarnaast worden de contractafspraken over het algemeen op alle niveaus en binnen alle betrokken partijen als duidelijk en uitgebreid beschouwd.

5.3.2 Sancties

De tweede contractuele factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft de conforme toepassing van sancties. Bij het opleggen van sancties is het van belang dat de sanctie op een juiste manier wordt ingezet om de juiste effecten teweeg te brengen. De sanctie dient consequent te worden toegepast, bij de juiste partij terecht te komen en de aard en de hoogte van de sanctie dient overeen te komen met het gewicht van de gebeurtenis (Reynaers, 2015). Wanneer dat gebeurt, is er sprake van een juiste inzet van sancties. Ook bij het museum betreffen sancties zogenoemde ‘kortingen’ op de beschikbaarheidsvergoeding.

Zowel de respondenten op het strategisch, tactisch als operationeel niveau geven aan dat kortingen bij het museum consequent worden toegepast omdat het systeem waarmee wordt gewerkt ook consequent is (Respondent 12, 14, 16, 18, 19). Wanneer iets niet in orde is, wordt daarover een melding geregistreerd in een systeem. Vervolgens wordt de melding gekoppeld aan een hersteltijd en een bijbehorende korting. Dit zijn de zogenoemde ‘verplichte sancties’ die een opdrachtgever dient op te leggen wanneer de opdrachtnemer afspraken niet nakomt (Warsen et al., 2019). Ondanks het consequente systeem geven respondenten aan dat een korting ook onderhandelbaar is. Wanneer het consortium de korting niet terecht vindt, kan dat worden besproken met de betrokken partijen waarna wordt besloten of de korting wel of niet wordt toegepast (Respondent 16, 17). Daarnaast geven respondenten aan dat een korting bij de juiste partij terecht komt, en dat is altijd het consortium Heijmans (Respondent 12, 13, 14, 16, 19). Het consortium Heijmans kan de korting vervolgens wel doorbelasten naar onderaannemers (Respondent 12, 14, 16). Daarnaast wordt vanuit de respondenten aangegeven dat de aard en de hoogte van de korting is vastgelegd (Respondent 12, 13, 17) en dat dit met elkaar in verhouding staat (Respondent 12, 16, 17). Andere respondenten geven aan dat de kortingen vaak niet in verhouding staan met de gebeurtenis (Respondent 13, 14). Daarbij geeft respondent 14 aan: “Ik denk dat de hoogte van de korting heel vaak niet in verhouding staat tot het probleem, maar dat de hoogte van de korting wel in verhouding staat tot de druk die opgelegd moet worden om het probleem op te lossen”. Een sanctie dient namelijk de juiste hoogte te hebben om een juiste prikkel te veroorzaken (Reynaers, 2015). De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 5.3.

Sancties = 3.7											
Respondenten (N)	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	Totaal	Relatief score/N
Consequent	4	4	4		3	3	4	4		26	3.7
Juiste partij	4	4	4		4	3		4		23	3.8
Verhouding	4	3	3		4	4				18	3.6

Tabel 5.3: Score sancties PPS-project Nationaal Militair Museum.

Op basis van de gesprekken met de respondenten wordt gesteld dat bij het museum sancties op een juiste manier worden ingezet met een score van 3.7. Ondanks dat kortingen onderhandelbaar zijn, worden deze wel consequent toegepast en komen deze bij de juiste partijen terecht. Daarnaast wordt door de respondenten over het algemeen gesteld dat de aard en de hoogte van de kortingen met elkaar in verhouding staan. Hierbij is het belangrijk om te zien dat diegene die de kortingen ontvangen, het consortium, de kortingen wel in verhouding vindt staan. De respondenten die de sancties niet in verhouding vinden betreffen respondenten vanuit de opdrachtgever en de gebruiker. Deze respondenten zijn wel van mening dat het prestatiesysteem dat erachter zit, het belangrijkste is. Ik constateer hierdoor dat sancties op een juiste manier worden toegepast aangezien de sancties in principe consequent worden toegepast, bij de juiste partij terecht komen en de aard en de hoogte van de sanctie overeenkomt met de gebeurtenis die aanleiding gaf tot het ongenoegen.

5.3.3 Risicobeheer en risicoverdeling

De laatste contractuele factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft ‘risicobeheer en risicoverdeling’. Risicobeheer is van belang voor Publiek-Private Samenwerking waarbij beide partijen de risico’s van de samenwerking erkennen, bereid zijn de risico’s samen te onderzoeken en maatregelen bedenken om de risico’s te verminderen (Van Ham & Koppenjan, 2001). Respondenten geven aan dat de risico’s worden erkend en onderzocht (Respondent 12, 13, 14, 16, 17, 18). Ook wordt onderling met de partijen besproken hoe met de risico’s om moet worden gegaan (Respondent 14, 18). Opmerkelijk is dat de respondenten vanuit de opdrachtgevende partij die aangeven dat risico’s worden erkend en onderzocht (Respondent 14, 15), betrokken waren in de aanbestedingsfase. Vanaf de realisatiefase en de exploitatiefase wordt voornamelijk door respondenten vanuit het consortium aangegeven dat ze continu bezig zijn met veiligheidsrisico’s, beschikbaarheidsrisico’s en financiële risico’s (Respondent 12, 16). Respondenten geven daarnaast aan dat beheersmaatregelen worden toegepast om risico’s te verminderen (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18).

Naast het beheren van de risico’s is de risicoverdeling ook van groot belang bij een PPS-project. Voor een goede risicoverdeling dienen risico’s te worden toegewezen aan de partij die het beste in staat is deze te beheersen en de risico’s dienen te worden toegewezen aan de partij met de laagst risicodragende kosten (Oudot, 2005). De respondenten zijn van mening dat de risico’s zijn toegewezen aan de partij die deze het beste kan beheersen (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18) en dat is in de

meeste gevallen het consortium Heijmans of de onderaannemers (Respondent 12, 14, 16, 17). Het consortium krijgt (indirect) ook geld om risico's te beheersen (Respondent 13). Respondenten geven aan dat de risico's met betrekking tot het gebouw en de veiligheid allemaal bij het consortium Heijmans liggen (Respondent 12, 13, 17) en de risico's met betrekking tot de museale inhoud en de bezoekersvragen zijn belegd bij de SKD (Respondent 16, 17). Op de vraag of dat de risico's ook zijn belegd bij de partij waarvoor de kosten het laagst zijn, wordt door de respondenten verschillend op gereageerd. Respondenten geven aan dat de risico's liggen bij de partijen waarvoor de kosten het laagst zijn (Respondent 12, 16, 17). Ook wordt aangegeven dat het in ieder geval de bedoeling is dat de risico's liggen bij de partij waarvoor de kosten het laagst zijn maar dat dit niet altijd te bewijzen is (Respondent 15, 18). Zo geeft respondent 14 ook aan: "Als je het bijvoorbeeld hebt over risico's die worden afgedekt door een verzekering. ... nu verzekeren wij ons als overheid nooit op ... gebouwen. Daarmee zou je kunnen zeggen dat het [goedkoper zou zijn] als wij [dat] doen, want dat kost niets. Maar of dat ook echt goedkoper is, dat weten we natuurlijk niet". Daarnaast wordt aangegeven dat het Ministerie van Defensie het saneringsrisico proactief op zich heeft genomen voordat de bouw van het museum van start ging omdat er anders waarschijnlijk grotere kosten voor het consortium waren geweest (Respondent 18). Vaak wordt geconstateerd dat bij Publiek-Private Samenwerking de risicoverdeling niet goed is doordat de verdeling afhangt van economische en commerciële vereisten (Ng & Loosemore, 2007). Dit is bij de casus van het museum niet duidelijk terug te zien. De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 5.4.

Risicobeheer en risicoverdeling = 3.7											
Respondenten (N)	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	Totaal	Relatief score/N
Omvang risico	4	4	3		4	4	4			23	3.8
Risico's mitigeren	4	4	3	4	4	4	4			27	3.8
Risicobeheer = 3.8											
Partij beste kan beheersen	4	4	3	4	4	4	4			27	3.8
Partij kosten laagst	4		2	3	4	4	3			20	3.3
Risicoverdeling = 3.6											

Tabel 5.4: Scores risicobeheer en risicoverdeling PPS-project Nationaal Militair Museum.

Op basis van de gesprekken met de respondenten wordt gesteld dat er sprake is van risicobeheer bij het museum met een score van 3.8. Dit omdat risico's door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer zijn erkend, onderzocht en beheerst. Wat terug te zien is, is dat de opdrachtgever veelal met risico's bezig was in de aanbestedingsfase en dat in de realisatiefase en exploitatiefase de opdrachtnemer zich meer bezighoudt met risicobeheer. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het consortium Heijmans ook verantwoordelijk is voor de meeste risico's in de realisatiefase en exploitatiefase. Naast de constatering dat er sprake is van risicobeheer, wordt ook geconstateerd dat er sprake is van een goede risicoverdeling met een score van 3.6. De respondenten geven namelijk aan dat de risico's worden belegd bij de partij

die de risico's ook het beste kan beheersen en dat het ook de bedoeling is dat de risico's bij de partij liggen waarvoor de kosten het laagst zijn, alleen is dat niet te bewijzen. Bij de Publiek-Private Samenwerking van het museum is de factor 'risicobeheer en risicoverdeling' aanwezig met een eindscore van 3.7.

5.4 Relationale factoren

In deze paragraaf worden de resultaten van de relationele factoren van Publiek-Private Samenwerking beschreven. Vervolgens wordt geconstateerd in hoeverre en op welke manier de relationele factoren van effectieve Publiek-Private Samenwerking aanwezig zijn bij het museum. De eerste relationele factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking waarvan de resultaten worden beschreven betreft de factor 'vertrouwen'. Vervolgens wordt ook ingegaan op de factor 'conflictmanagement'.

5.4.1 Vertrouwen

Vertrouwen in Publiek-Private Samenwerking kan worden opgesplitst in contractueel vertrouwen en relationeel vertrouwen (Klijn et al., 2010). Wanneer partijen erop vertrouwen dat elke partij de contractafspraken nakomt, is er sprake van contractueel vertrouwen. Bijna alle respondenten, op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau, geven aan dat zij er vertrouwen in hebben dat partijen de contractafspraken nakomen (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20). Dit vertrouwen is zowel aanwezig vanuit de opdrachtgever, de opdrachtnemer als de gebruiker van het museum. Zo geeft respondent 14 aan: "Ja, ik heb er wel vertrouwen in dat zij ... de afspraken die wij hebben vastgelegd in het contract, of die ze maken, dat ze die nakomen. ... dat vertrouwen, dat is er wel", zegt respondent 16: "Iedereen houdt zich aan die regels. Ja, ik heb er vertrouwen in" en geeft respondent 17 het volgende aan: "Ja, als je dat niet hebt, moet je stoppen, vind ik hoor. Je moet wel een soort van basisvertrouwen in elkaar hebben". De respondenten geven aan dat dit vertrouwen voor een groot deel afhangt van de mensen waarmee wordt samengewerkt (Respondent 12) en dat dit in de loop van alle projectfasen is opgebouwd (Respondent 13). Het vertrouwen is volgens de respondenten ontstaan door transparantie en inzicht in elkaars belangen (Respondent 14, 15, 19), dat partijen de afspraken nakomen en duidelijk is wat van wie wordt verwacht (Respondent 16, 20) en het begrip voor elkaar, de persoonlijke relaties en de communicatie (Respondent 17). Dit komt overeen met het inzicht dat interactie en informatiedeling belangrijke bouwstenen zijn voor het opbouwen en in stand houden van vertrouwen (Van Slyke, 2006).

Relationeel vertrouwen in een PPS-project is gericht op de relatie tussen partijen waarbij de houding van partijen meer centraal staat (Van Slyke, 2006). Wanneer partijen eerlijk zijn in onderhandelingen, rekening houden met elkaars belangen en het werk van andere partijen niet misbruiken is er sprake van relationeel vertrouwen (Cao & Lumineau, 2014; Klijn et al., 2010). De respondenten op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau geven aan dat zij denken dat partijen eerlijk zijn in onderhandelingen (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19). Dit omdat volgens respondenten

transparantie aanwezig is over kosten in de samenwerking (Respondent 13, 14, 19) en de mensen elkaar intensief spreken (Respondent 13). Volgens respondent 12 heeft het met de mensen te maken in de samenwerking waardoor dat vertrouwen aanwezig is. Daarnaast geven respondenten aan dat rekening wordt gehouden met elkaars belangen (Respondent 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20). Dit blijkt onder andere uit de woorden van respondent 12: “Dus voor mij is het belangrijk, dat als je iets doet, dat de stichting er blij van wordt, dat wij er blij van worden, de partners er blij van worden. Dan doe je het goed”. Respondenten geven ook aan dat het juist gaat om het gezamenlijke belang (Respondent 15, 18, 20). Een voorbeeld waaruit blijkt dat rekening wordt gehouden met elkaars belangen en het gezamenlijke belang is dat het contract van het museum is afgesloten op basis van 200.000 bezoekers per jaar. Het consortium had daardoor geen belang bij meer bezoekers per jaar aangezien dat voor extra onderhoud en slijtage zorgt. Voor de SKD zijn meer bezoekers alleen maar goed. Omdat beide partijen hierbij een ander belang hadden, is daarna afgesproken dat het consortium bij elke bezoeker boven de 200.000 30% van de entreprijs krijgt (Respondent 13, 15, 16, 18). Daarnaast wordt aangegeven dat het ook belangrijk is om altijd je eigen belang in de gaten te houden (Respondent 13). Ook wordt aangegeven dat er vooral begrip is voor elkaars belangen (Respondent 17). Ten slotte geven respondenten aan dat er geen sprake is van misbruik in de samenwerking (Respondent 14, 16, 17, 19, 20). De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 5.5.

Vertrouwen = 3.9											
Respondenten (N)	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	Totaal	Relatief score/N
Contractueel	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	3.9
Contractueel vertrouwen = 3.9											
Eerlijk	4	4	4	3	4		3	4		26	3.7
Belangen	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	3.8
Misbruik			4		4	4		4	4	20	4.0
Relationeel vertrouwen = 3.8											

Tabel 5.5: Scores vertrouwen PPS-project Nationaal Militair Museum.

Op basis van de gesprekken met de respondenten wordt gesteld dat er bij de casus van het museum contractueel vertrouwen aanwezig is met een score van 3.9 vanuit zowel de opdrachtgever, de opdrachtnemer als de gebruiker van het museum. Respondenten vanuit de verschillende organisaties geven namelijk aan dat zij er vertrouwen in hebben dat partijen de afspraken nakomen. Dit is van belang aangezien vertrouwen wederzijds dient te zijn (Warsen et al., 2019). Daarnaast wordt ook gesteld dat er relationeel vertrouwen tussen de partijen aanwezig is met een score van 3.8 aangezien de inschatting van de respondenten is dat partijen eerlijk zijn in onderhandelingen en geen misbruik van elkaar wordt gemaakt. Daarnaast geven respondenten aan dat rekening wordt gehouden met elkaars belangen en wordt er zelfs gesproken over een gezamenlijk belang in de samenwerking. Daardoor wordt

geconstateerd dat er sprake is van vertrouwen bij de Publiek-Private Samenwerking van het museum met een eindscore van 3.9.

5.4.2 Conflictmanagement

De tweede relationele factor voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreft ‘conflictmanagement’. Wanneer informele en formele afspraken aanwezig zijn met betrekking tot conflictmanagement en wanneer wordt ingezet op zowel het oplossen als het voorkomen van conflicten is er sprake van conflictmanagement (Warsen et al., 2019). Bij de casus van het museum zijn de formele afspraken rondom conflictmanagement vastgelegd in het contract. Naast deze formele afspraken kent de samenwerking ook informele afspraken met betrekking tot conflictmanagement. De informele afspraken bij een conflict of een geschil, betreffen volgens de respondenten het onderling contact zoeken tussen de partijen door elkaar te bellen of te e-mailen (Respondent 12, 13, 14). Binnen de samenwerking wordt vooral ingezet op het voorkomen van conflicten. Een aantal respondenten geeft namelijk aan dat zich nog geen echte conflictsituaties hebben voorgedaan (Respondent 14, 15, 16, 18, 19, 20). Conflicten worden voorkomen door goede afspraken (Respondent 13, 16, 18) en elkaar geïnformeerd te houden middels gesprekken (Respondent 12, 13, 19, 17, 20). Ook zijn tussen de partijen samenwerkingsessies gehouden waardoor de partijen elkaar begrijpen (Respondent 15, 18). Conflicten in de samenwerking worden voorkomen door vooral te sturen op de relaties tussen de partijen (Lousberg, 2012). Dit bevestigt dat informele communicatie een positieve invloed heeft op conflicten en tegenstrijdige belangen (Benítez-Ávila et al., 2018). Daarnaast wordt het ook niet als erg ervaren om het ergens niet over eens te zijn. Zo geeft respondent 15 aan: “... uiteindelijk hadden we daar het zinnetje ‘agree to disagree’ voor. Dat klinkt als een open deur, maar als je dus inderdaad met elkaar kunt afspreken ... we hoeven er niet in één keer uit te zijn”. De scores die ik als onderzoeker heb toegekend aan de antwoorden van de respondenten zijn weergegeven in Tabel 5.6.

Conflictmanagement = 3.9											
Respondenten (N)	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	Totaal	Relatief score/N
Informele afspraken	4	4	4		2	4				18	3.6
Omgang conflict	4	4	4	4		4	4	4	4	32	4.0
Voorkomen conflict	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.0

Tabel 5.6: Scores conflictmanagement PPS-project Nationaal Militair Museum.

Op basis van de gesprekken met de respondenten wordt gesteld dat de factor ‘conflictmanagement’ aanwezig is bij de casus van het museum met een score van 3.9. Gesteld wordt dat binnen de samenwerking wordt ingezet op het voorkomen van conflicten en escalatie daarvan middels informele afspraken. Wanneer zich een geschil voordoet wordt namelijk, volgens de respondenten, onderling contact gezocht tussen partijen door elkaar te bellen of te e-mailen. Respondenten geven aan dat zich eigenlijk nog geen echte conflicten hebben voorgedaan binnen de samenwerking. Een verklaring

hiervoor zou kunnen zijn dat zo goed wordt ingezet op het voorkomen van conflicten dat zich geen conflicten voordoen. Geconstateerd wordt dat voornamelijk wordt ingezet op het voorkomen van conflicten waardoor het eigenlijk niet meer nodig is om de conflicten op te lossen.

5.5 Combinatie van factoren

Een combinatie van contractuele en relationele aspecten kent een positieve invloed op succesvolle Publiek-Private Samenwerking (Brown, Potoski & Slyke, 2015; Parker & Hartley, 2003). Ook bij de effectieve samenwerking van het museum zijn zowel contractuele als relationele factoren aanwezig. Niet alleen zijn de factoren aanwezig, het belang van een combinatie ervan is ook terug te zien in de antwoorden van de respondenten. Respondenten geven aan dat wanneer interpretatieverschillen aanwezig zijn, het belangrijk is dat met elkaar het gesprek kan worden gevoerd hoe de afspraken moeten worden geïnterpreteerd (Respondent 12, 15). Contractuele factoren zorgen voor een stabiele basis en zekerheid en relationele factoren voor een betere omgang met onder andere conflicten (Verweij, 2017). Dit sluit aan bij de uitspraken van de respondenten. Zo geven respondenten aan dat conflicten worden voorkomen door goede afspraken (Respondent 13) en dat bewustzijn aanwezig dient te zijn voor een zakelijke overeenkomst maar dat er wel goede relaties dienen te zijn om zo conflicten op te lossen (Respondent 17).

5.6 Conclusie

In eerste instantie wordt geconcludeerd dat de Publiek-Private Samenwerking van het museum als effectief kan worden beschouwd met een score van 3.7 aangezien de doelen van de samenwerking zijn behaald, de samenwerking voordelen en goede relaties oplevert en de betrokken partijen over veel zaken tevreden zijn. De contractuele factoren die aanwezig zijn bij het museum betreffen ‘duidelijke contractafspraken’ met een score van 3.8, de (juiste) toepassing van ‘sancties’ met een score van 3.7 en ‘risicobeheer en risicoverdeling’ met een score van 3.7. De relationele factoren die aanwezig zijn bij het museum betreffen ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’, beide met een score van 3.9. Bij de casus van het museum wordt geconstateerd dat alle factoren van effectieve Publiek-Private Samenwerking, die in dit onderzoek aan bod komen, aanwezig zijn. Een overzicht van de eindscores van de effectiviteit en de factoren van de Publiek-Private Samenwerking bij de casus van het museum is weergegeven in Tabel 5.7.

Eindscores Nationaal Militair Museum	Eindscore
Effectiviteit	3.7
Duidelijke contractafspraken	3.8
Sancties	3.7
Risicobeheer en risicoverdeling	3.7
Vertrouwen	3.9
Conflictmanagement	3.9

Tabel 5.7: Eindscores PPS-project Nationaal Militair Museum.

HOOFDSTUK 6. VERGELIJKENDE ANALYSE

In dit hoofdstuk zullen de twee cases, het PPS-project van de Kromhout Kazerne (hierna: kazerne) en het PPS-project van het Nationaal Militair Museum (hierna: museum), met elkaar worden vergeleken. De eindscores van de twee cases zijn weergegeven in Tabel 6.1. Als alle scores van de factoren worden samengenomen tot één eindscore voor contractuele en relationele factoren betreft dat de scores zoals weergegeven in Tabel 6.2. Deze eindscores zijn berekend aan de hand van de relatieve scores van de indicatoren. In eerste instantie wordt de effectiviteit van de beide PPS-projecten vergeleken. Daarna worden de verschillen en overeenkomsten tussen de cases beschreven aan de hand van de bevorderende condities voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking. Vervolgens wordt het belang van een geslaagde combinatie van contractuele en relationele factoren beschreven vanuit zowel theoretisch perspectief als het perspectief vanuit de praktijk. Ten slotte zullen de hypothesen die in het begin van dit onderzoek zijn opgesteld worden getoetst. Per hypothese wordt aangegeven of deze wordt aangenomen of verworpen.

Eindscores	KHK	Waardering	NMM	Waardering
Effectiviteit	3.3	Goed	3.7	Uitstekend
Duidelijke contractafspraken	3.7	Uitstekend	3.8	Uitstekend
Sancties	3.5	Uitstekend	3.7	Uitstekend
Risicobeheer en risicoverdeling	3.3	Goed	3.7	Uitstekend
Vertrouwen	3.0	Goed	3.9	Uitstekend
Conflictmanagement	3.8	Uitstekend	3.9	Uitstekend

Tabel 6.1: Eindscores PPS-projecten Kromhout Kazerne en Nationaal Militair Museum.

Eindscores	KHK	Waardering	NMM	Waardering
Effectiviteit	3.3	Goed	3.7	Uitstekend
Contractuele factoren	3.4	Uitstekend	3.7	Uitstekend
Relationele factoren	3.3	Goed	3.9	Uitstekend

Tabel 6.2: Eindscores effectiviteit en contractuele en relationele factoren.

6.1 Vergelijking effectiviteit

De score van effectiviteit bij de kazerne betreft 3.3 tegenover een score van 3.7 bij het museum. Publiek-Private Samenwerking wordt binnen dit onderzoek als effectief beschouwd wanneer de doelen van de samenwerking zijn behaald en de samenwerking voordelen, goede relaties en tevredenheid bewerkstelligt. Beide cases worden als effectief beschouwd waarbij de doelen van beide cases zijn behaald. Zo is gesteld dat, ondanks er niet zoveel mogelijk bestaande infrastructuur is hergebruikt voor de realisatie van het museum, een duurzaam en kwalitatief goed museum is gebouwd en de realisatie van het museum binnen het budget is gerealiseerd. Ook de doelen van de kazerne zijn behaald. Zo is het project tijdig gerealiseerd, bestaat er overeenstemming met het DBFM(O)-contract, is er goede communicatie met de projectomgeving en zijn de gebruikers deels tevreden. De kazerne kent namelijk

ook een aantal punten waar respondenten niet tevreden over zijn. Zo wordt door de respondenten aangegeven dat zij niet tevreden zijn over de kosten van het project en de mate van innovatie, ondernemendheid, flexibiliteit en transparantie. Tevens zijn de lange duur van het contract, het gebrek aan langetermijnvisie, scherpte en pro-activiteit zaken waar respondenten minder tevreden over zijn. Vanuit operationeel niveau wordt daarnaast aangegeven dat het lastig is om met het concept van Publiek-Private Samenwerking te werken. Bij het museum zijn eveneens zaken benoemd waar respondenten minder tevreden over zijn. Zo geven respondenten aan dat de Stichting Koninklijke Defensiemusea (hierna: SKD) eerder betrokken had moeten worden bij het project, er een te laag verdienvermogen voor de SKD is en het besef van een PPS-constructie soms wat te laag is bij de SKD. Hierbij wordt gesteld dat bij de kazerne meer zaken aanwezig zijn waar respondenten niet tevreden over zijn dan bij het museum. De score voor tevredenheid is bij de casus van de kazerne namelijk 2.9 en bij het museum 4.0.

Daarnaast levert de samenwerking bij zowel het museum als de kazerne voordelen op. De voordelen die de samenwerking oplevert verschillen per casus. Bij de kazerne betreffen de grootste voordelen deskundigheid en kwaliteit. Ook wordt door respondenten op operationeel niveau aangegeven dat er één aanspreekpunt is en de samenwerking het beste van twee werelden, de publieke en private, creëert. De benoemde voordelen bij het museum lopen meer uiteen en betreffen duidelijkheid, doelmatigheid, een beter product, ontzorging van de gebruiker, snel schakelen en duidelijke verantwoordelijkheden. Beide PPS-projecten leveren voordelen op, echter verschillen die voordelen per casus. Naast dat de PPS-projecten voordelen opleveren zijn ook bij beide cases de relaties tussen de partijen goed. Daarbij is wel een verschil te zien in de scores. De casus van de kazerne kent namelijk een score van 2.9 en de casus van het museum een score van 3.4. De relaties tussen de betrokken partijen bij de kazerne hebben volgens de respondenten namelijk moeten groeien en zijn niet altijd goed geweest. Bij het museum wordt door respondenten aangegeven dat de relaties tussen de partijen goed zijn en worden soms zelfs ‘uitstekend’ genoemd. Ook bij deze casus wordt aangegeven dat in de loop van de tijd meer begrip voor elkaar is gekomen.

Gesteld is dat beide PPS-projecten als effectief kunnen worden beschouwd waarbij de effectiviteit van de kazerne een score heeft van 3.3 en het museum een score van 3.7. De projectrealisatie van het museum is dus effectiever dan van de kazerne omdat er bij de kazerne meer zaken zijn waar respondenten niet tevreden over zijn dan bij het museum. De casus van de kazerne heeft namelijk een score van 2.9 voor tevredenheid terwijl de score voor tevredenheid bij het museum 4.0 is. Daarnaast kent de casus van het museum een hogere score op de relaties in de samenwerking dan de casus van de kazerne, namelijk 3.4 tegenover 2.9.

6.2 Vergelijking contractuele factoren

De contractuele factoren die binnen dit onderzoek zijn onderzocht betreffen ‘duidelijke contractafspraken’, ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’. Bij de contractuele factoren voor

effectieve samenwerking zijn zowel overeenkomsten als verschillen te zien tussen de casus van de kazerne en die van het museum. Bij beide cases is de factor ‘duidelijke contractafspraken’ aanwezig, ondanks de onvermijdelijke interpretatieverschillen, met een score van 3.7 bij de kazerne en een score van 3.8 bij het museum. Interpretatieverschillen zijn namelijk altijd mogelijk bij contractafspraken. Bij zowel de casus van de kazerne als het museum worden hier gesprekken over gevoerd en is dat bespreekbaar gemaakt waardoor het niet als een probleem wordt gezien. Daarnaast worden de contractafspraken bij beide cases door de respondenten over het algemeen als duidelijk en uitgebreid beschouwd. Bij beide cases wordt door respondenten aangegeven dat de contractafspraken soms zelfs te uitgebreid zijn en dat niet alles kan worden vastgelegd.

De factor ‘sancties’ kent een score van 3.5 bij de kazerne en een score van 3.7 bij het museum. Daarbij zijn overeenkomsten en verschillen te zien tussen de cases. Zo geven respondenten bij beide cases aan dat kortingen in principe consequent worden toegepast, maar dat ze wel onderhandelbaar en bespreekbaar zijn. Uit de scores blijkt dat de sancties bij de kazerne minder consequent worden toegepast dan bij het museum. Bij de kazerne betreft het namelijk een score van 3.0 tegenover een score van 3.7 bij het museum. Daarnaast komen de kortingen volgens de respondenten bij beide projecten bij de juiste partijen terecht. Opvallend is dat bij beide projecten wordt aangegeven dat de gebeurtenis niet altijd in verhouding zou staan met de korting die daarbij hoort. Bij de kazerne wordt daarbij door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer aangegeven dat de aard en de hoogte van een korting niet altijd in verhouding staat, met als voorbeeld de 0-uren korting. Bij het museum is dat minder aan de orde. Binnen deze casus wordt door respondenten van de opdrachtgever en de opdrachtnemer voornamelijk aangegeven dat de aard en de hoogte van een korting wel in verhouding staat. Respondenten die de aard en de hoogte niet in verhouding vinden staan betreffen respondenten vanuit de opdrachtgever en de gebruiker en niet van het consortium zoals bij de casus van de kazerne. Daarbij wordt aangegeven dat kortingen niet altijd in verhouding staan met de gebeurtenis, maar dat het prestatiemechanisme erachter wel goed is.

De contractuele factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’ kent een score van 3.3 bij de kazerne en een score van 3.7 bij het museum. Daarbij zijn tussen de cases voornamelijk overeenkomsten te zien. Bij beide cases is risicobeheer geheel aanwezig aangezien de respondenten bij zowel de kazerne als het museum aangeven dat risico’s worden onderzocht, erkend en beheerst. Ook is in beide gevallen een overeenkomst te zien in het risicobeheer in de verschillende fasen van het PPS-project. Zo is bij de casus van de kazerne het Ministerie van Defensie veelal bezig geweest met risico’s in de aanbestedingsfase en realisatiefase en het consortium voornamelijk in de exploitatiefase. Bij de casus van het museum is het Rijksvastgoedbedrijf voornamelijk bezig geweest met risicobeheer in de aanbestedingsfase en het consortium in de realisatiefase en exploitatiefase. Bij beide cases is de opdrachtgever voornamelijk bezig geweest met risicobeheer in het begin van het project en het consortium tijdens de aanleg en constructie en het daadwerkelijke gebruik en onderhoud van het project. Het is bij beide cases lastig om te constateren of een goede risicoverdeling aanwezig is aangezien dit niet goed te controleren is. Bij de

casus van de kazerne wordt de risicoverdeling door de respondenten het meest betwist wanneer het gaat om de verdeling van de kosten. Respondenten geven in beide cases aan dat de risico's zijn belegd bij de partij die ze het beste kan beheersen. Dat is bij beide PPS-projecten het consortium die daar een vergoeding voor krijgt. Of de risico's bij de partij zijn belegd waarvoor de kosten het laagst zijn wordt bij de kazerne meer betwist dan bij het museum. De score daarvoor bij de kazerne is namelijk 2.7 tegenover 3.3 bij het museum. Bij het museum wordt voornamelijk door de respondenten aangegeven dat het de bedoeling is dat de risico's zijn belegd bij de partij waarvoor de kosten het laagst zijn, alleen is dat niet te bewijzen. Bij de kazerne geven meerdere respondenten aan dat de risico's niet altijd belegd zijn bij de partij waarvoor de kosten het laagst zijn waarbij het voorbeeld van de beheersmaatregel 'verzekeren' meerdere keren wordt aangehaald.

Gesteld wordt dat bij de contractuele factor 'duidelijke contractafspraken' en 'risicobeheer' enkel overeenkomsten te zien zijn tussen de cases. Bij de factor 'risicoverdeling' is wel een verschil te zien aangezien dit bij de casus van de kazerne op het gebied van kostenverdeling meer wordt betwist dan bij het museum. De kazerne kent daarbij namelijk een score van 2.7 tegenover een score van 3.3 bij het museum. Bij de factor 'sancties' zijn naast overeenkomsten, ook verschillen te zien. Zo wordt bij de kazerne, door zowel opdrachtgever als opdrachtnemer, aangegeven dat kortingen niet altijd in verhouding staan met de gebeurtenis, en betreft dat bij het museum de opdrachtgever en de gebruiker. Daarnaast worden de sancties bij het museum consequenter toegepast dan bij de kazerne wat is terug te zien in de scores: 3.0 bij de kazerne tegenover 3.7 bij het museum. Op basis van de vergelijking tussen de contractuele factoren van beide cases wordt geconstateerd dat er voornamelijk overeenkomsten tussen de cases aanwezig zijn, met enkele kleine verschillen op het gebied van risicoverdeling en sancties.

6.3 Vergelijking relationele factoren

Naast de overeenkomsten en verschillen tussen de contractuele factoren zijn ook overeenkomsten en verschillen waar te nemen tussen de relationele factoren. De relationele factoren die binnen dit onderzoek zijn onderzocht betreffen 'vertrouwen' en 'conflictmanagement'. De factor 'vertrouwen' kent bij de kazerne een score van 3.0 en bij het museum een score van 3.9. Dit verschil komt door de mate van aanwezigheid van het relationele vertrouwen. Bij zowel de casus van de kazerne als het museum is contractueel vertrouwen wel duidelijk aanwezig. Bij beide cases geven respondenten namelijk aan dat het vertrouwen aanwezig is dat de contractafspraken worden nagekomen. Hoe dit vertrouwen is ontstaan kent ook overeenkomsten tussen de cases. Zo wordt in beide gevallen door de respondenten aangegeven dat het vertrouwen is ontstaan door transparantie, afspraken die worden nagekomen en de personen die werkzaam zijn binnen de samenwerking. Wanneer wordt gekeken naar het relationele vertrouwen in de samenwerking is daarbij een verschil te zien tussen de twee cases. De kazerne kent namelijk een score van 2.8 op relationeel vertrouwen. Bij het museum betreft de score 3.8.

Daarbij is verschil te zien tussen de cases bij het rekening houden met elkaars belangen en de eerlijkheid van partijen. Uit de antwoorden van de respondenten van de kazerne blijkt dat niet altijd rekening wordt gehouden met elkaars belangen, maar dat daar wel begrip voor is. Daarnaast wordt zelfs gesproken over het belang van een eigen belang. Bij het museum wordt een stuk minder gesproken over een eigen belang, en hebben de respondenten het zelfs over een gezamenlijk belang. Er is daarbij een groot verschil te zien tussen de score bij de kazerne, namelijk 1.9 en de score bij het museum, 3.8. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de structuur van de samenwerking bij de kazerne anders is dan bij het museum. Bij de kazerne is de opdrachtgever ook de gebruiker van het project. Dat is bij het museum niet zo. Daarbij is de gebruiker van het project de SKD samen met de bezoekers die naar het museum komen. Het gezamenlijke belang is dan ook om alles zo goed mogelijk te doen voor een externe partij, namelijk de bezoeker van het museum, ook vanuit de SKD. Dit element zie je niet zo sterk terug bij de casus van de kazerne. Omdat daar de opdrachtgever tevens gebruiker is, is het belang van de opdrachtgever, het zo goed mogelijk faciliteren van de gebruikers van de kazerne, niet gericht op een externe partij maar op henzelf. Ook is een verschil te zien in de eerlijkheid van de partijen tussen de cases. De score bij de kazerne betreft daarbij 3.0 tegenover een score van 3.7 bij het museum. Bij de kazerne geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat partijen niet altijd eerlijk zijn in onderhandelingen terwijl de respondenten van het museum aangegeven dat partijen wel eerlijk zijn in onderhandelingen. Geconstateerd wordt dat het relationele vertrouwen meer aanwezig is bij de kazerne dan bij het museum.

De factor 'conflictmanagement' kent een score van 3.8 bij de kazerne en een score van 3.9 bij het museum. Geconstateerd wordt dat bij zowel de kazerne als het museum formele en informele afspraken met betrekking tot conflictmanagement aanwezig zijn. De formele afspraken staan bij beide cases in het contract en de informele afspraken die de respondenten bij beide cases aangeven betreft het informeel contact met elkaar opnemen door personen te bellen of te e-mailen. Daarnaast wordt bij de kazerne en het museum ingezet op zowel het voorkomen als het oplossen van conflicten. Daarbij worden door de respondenten de woorden 'agree to disagree' gebruikt. Daarmee wordt bedoeld dat het niet erg is om het met elkaar oneens te zijn. Bij het museum is het zelfs zo dat respondenten aangeven dat zich eigenlijk nog geen echte conflicten hebben voorgedaan, dit is bij de kazerne niet het geval.

Gesteld wordt dat bij de relationele factoren bijna alleen maar overeenkomsten te zien zijn tussen de verschillende cases. Een uitzondering hierop betreft het relationele vertrouwen, dit is meer aanwezig bij het museum dan bij de kazerne dat duidelijk terug te zien is in de score bij de kazerne, namelijk 2.8 tegenover de score van 3.8 bij het museum. Daarnaast is een klein verschil te zien in de factor 'conflictmanagement' omdat bij het museum zich nog geen echte conflicten hebben voorgedaan en bij de kazerne wel.

6.4 Combinatie van factoren

Een belangrijk aandachtspunt in dit onderzoek betreft de specifieke combinatie van contractuele en relationele factoren. De verwachting is dat bepaalde combinaties tot een effectieve projectuitvoering kunnen leiden. Bij beide cases zijn zowel contractuele als relationele factoren terug te zien, maar blijkt ook het belang van de aanwezigheid van een combinatie van factoren. Bij de casus van de kazerne is dit voornamelijk terug te zien uit antwoorden van respondenten waaruit blijkt dat afspraken weliswaar van groot belang zijn, maar dat het gesprek voeren met elkaar en de personen die onderdeel uitmaken van de samenwerking het belangrijkste is. Dit is ook terug te zien bij de casus van het museum. Daarbij wordt ook aangegeven dat het gesprek dat met elkaar wordt gevoerd van wezenlijk belang is bij het voorkomen van conflicten, evenals het maken van goede afspraken. Tevens wordt ingehaakt op het belang van een zakelijke overeenkomst in combinatie met goede relaties. Hierdoor wordt geconstateerd dat bij beide cases het belang van een stimulerende combinatie van contractuele en relationele factoren is terug te zien.

6.5 Toetsing hypothesen

De eerste hypothese luidt: *De aanwezigheid van de contractuele factor 'risicobeheer en risicoverdeling' in combinatie met de relationele factor 'vertrouwen' zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.* Deze hypothese is houdbaar, zo blijkt uit beide cases. Binnen de kazerne is er sprake van risicobeheer en risicoverdeling waarbij de risicoverdeling wel kan worden betwist, omdat het lastig is in te schatten of de risico's ook belegd zijn bij de partij waarvoor de kosten het laagst zijn. De factor 'vertrouwen' is aanwezig, alleen kan het relationele vertrouwen worden versterkt, omdat niet echt rekening wordt gehouden met elkaars belangen en ook nog wordt gesproken over het belang van een eigen belang. Daarnaast wordt het niet als vanzelfsprekend beschouwd dat partijen altijd eerlijk zijn in onderhandelingen. Onder de condities van de casus van het museum is de eerste hypothese ook houdbaar. Bij deze casus is de factor 'risicobeheer en risicoverdeling' aanwezig. Risico's worden door zowel opdrachtgever als opdrachtnemer erkend, onderzocht en beheerst. Ook worden risico's verdeeld aan de partij die de risico's het beste kan beheersen en waar waarschijnlijk de kosten het laagst voor zijn. Daarnaast is bij de casus van het museum zowel contractueel als relationeel vertrouwen aanwezig. Daarbij wordt niet alleen aangegeven dat partijen rekening houden met elkaars belangen, maar wordt er zelfs gesproken over een gezamenlijk belang in de samenwerking. De aanwezigheid van de combinatie van de factoren 'risicobeheer en risicoverdeling' en 'vertrouwen' leidt dus tot effectieve Publiek-Private Samenwerking.

De tweede hypothese van dit onderzoek betreft: *De aanwezigheid van de contractuele factoren 'risicobeheer en risicoverdeling' en 'sancties' in combinatie met de relationele factor 'conflictmanagement' zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.* Ook deze tweede hypothese is houdbaar, zo blijkt uit beide cases. Zoals bij de vorige hypothese is besproken, is de factor

‘risicobeheer en risicoverdeling’ over het algemeen aanwezig bij beide cases, ondanks de betwisting van de risicoverdeling. Ook de factoren ‘sancties’ en ‘conflictmanagement’ zijn bij beide cases aanwezig. Zo worden de sancties bij beide cases in principe consequent toegepast en komt de korting formeel bij de juiste partij terecht. Ook wordt geconstateerd dat bij beide cases de aard en de hoogte van de sancties overeenkomt met de gebeurtenis ondanks de 0-uren korting bij de casus van de kazerne en het prestatiemechanisme bij het museum. De factor ‘conflictmanagement’ is ook bij beide cases aanwezig aangezien bij zowel de kazerne als het museum sprake is van formele en informele afspraken op het gebied van conflictmanagement en wordt ingezet op het voorkomen en oplossen van conflicten. De aanwezigheid van de combinatie van de factoren ‘sancties’, ‘risicobeheer en risicoverdeling’ en ‘conflictmanagement’ leidt dus tot effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie.

De derde hypothese luidt: *De afwezigheid van de contractuele factor ‘sancties’ in combinatie met de aanwezigheid van de relationele factoren ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’ zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.* Uit beide cases blijkt dat deze hypothese niet houdbaar is. Zowel bij de casus van de kazerne als van het museum is de contractuele factor ‘sancties’ namelijk aanwezig. Zoals eerder aangegeven is de factor ‘vertrouwen’ geheel aanwezig bij de casus van het museum en kan het relationele vertrouwen bij de kazerne worden versterkt. Dit omdat bij die casus niet echt rekening wordt gehouden met elkaars belangen, het eigen belang in de samenwerking als belangrijk wordt gezien en het niet als vanzelfsprekend wordt beschouwd dat partijen altijd eerlijk zijn in onderhandelingen. Conflictmanagement is wel in beide projecten aanwezig aangezien bij zowel de kazerne als het museum formele en informele afspraken aanwezig zijn met betrekking tot conflictmanagement en bij beide cases wordt ingezet op het voorkomen en oplossen van conflicten. De afwezigheid van de factor ‘sancties’ in combinatie met de aanwezigheid van de factoren ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’ leidt dus niet tot effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie. De hypothese wordt verworpen.

De laatste hypothese betreft: *De aanwezigheid van de contractuele factor ‘duidelijke contractafspraken’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’ zorgt voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking.* Deze laatste hypothese is ook houdbaar, zo blijkt uit beide cases. Bij de kazerne is de factor ‘duidelijke contractafspraken’ aanwezig ondanks dat respondenten aangegeven dat interpretatieverschillen bij contractafspraken onvermijdelijk zijn. Zolang daar het gesprek over wordt gevoerd tussen partijen wordt dat namelijk niet als een probleem gezien. Ook worden de contractafspraken als duidelijk en uitgebreid beschouwd. De factor ‘vertrouwen’ is, zoals eerder aangegeven, aanwezig maar kan versterkt worden. Bij het museum zijn, onder dezelfde condities als bij de casus van de kazerne, duidelijke contractafspraken aanwezig. Ook is bij het museum, zoals eerder aangegeven, vertrouwen aanwezig. De aanwezigheid van de factoren ‘duidelijk contractafspraken’ en ‘vertrouwen’ leidt dus tot effectieve Publiek-Private Samenwerking.

6.6 Conclusie

De theoretische randvoorwaarden voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking zijn terug te vinden in de empirie. Daarbij is een klein verschil gevonden in de mate van aanwezigheid van de verschillende factoren in de twee onderzochte cases en de effectiviteit van de Publiek-Private Samenwerking. Duidelijk is geworden dat hoe beter de factoren scoren, hoe effectiever de projectuitvoering van de Publiek-Private Samenwerking. Niet alleen wordt duidelijk dat de theorie grotendeels houdbaar is, ook blijkt dat de mate van de aanwezigheid van de factoren invloed heeft op de mate van de effectiviteit van de samenwerking. De casus van het museum is namelijk effectiever én scoort beter op de factoren voor effectieve samenwerking.

HOOFDSTUK 7. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

In dit laatste hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen van dit onderzoek. Vervolgens wordt gereflecteerd op de gebruikte theorieën en methoden binnen dit onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor het Ministerie van Defensie en voor vervolgonderzoek.

7.1 Antwoord onderzoeksvragen

Binnen dit onderzoek zijn drie deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zullen in deze paragraaf worden beantwoord waarna op basis van deze antwoorden de hoofdvraag van dit onderzoek wordt beantwoord. De eerste deelvraag van dit onderzoek betreft: *Wat wordt verstaan onder Publiek-Private Samenwerking en hoe wordt het proces van Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie vormgegeven?* Publiek-Private Samenwerking kent volgens wetenschappelijke literatuur twee hoofdvormen: het alliantiemodel en het concessiemodel (Eversdijk & Korsten, 2008). Bij het alliantiemodel staat de ‘logica van verbinden’ centraal waarin interactie, gezamenlijk opdrachtgeverschap, verbinding en een gemeenschappelijke doelstelling de uitgangspunten zijn (Wettenhall, 2003). Het concessiemodel is een vorm van Publiek-Private Samenwerking waarbij de ‘logica van scheiden’ centraal staat waarin scheiding van verantwoordelijkheden, hiërarchische sturing en contracteren centraal staan (Eversdijk & Korsten, 2008). Deze vorm van Publiek-Private Samenwerking betreft een samenwerking die wordt vastgelegd middels een contract (Verweij, 2018). De definitie van Publiek-Private Samenwerking die binnen dit onderzoek is gebruikt bevat zowel elementen van het alliantiemodel als het concessiemodel en is afkomstig van Sanders en Heldeweg (2012): “Een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband tussen één of meer overheden en één of meer privaatrechtelijke rechtspersonen dat zich richt op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van een beleid” (p. 42). Het proces van Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie is voornamelijk gebaseerd op het concessiemodel waarbij contracteren centraal staat. De contractvorm die daarbij is gebruikt betreft de DBFM(O)-contractvorm (De Bakker & Berkhout, 2009).

Omdat de DBFM(O)-contractvorm eerder een instrument is voor aanbesteding dan echte samenwerking (Vlaams Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking, 2017) is binnen dit onderzoek breder gekeken naar Publiek-Private Samenwerking dan alleen vanuit de DBFM(O)-contractvorm en het concessiemodel. Om de tweede deelvraag van dit onderzoek: *Wat zijn volgens wetenschappelijke literatuur factoren voor de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking?* te beantwoorden is zowel gekeken naar factoren vanuit het alliantiemodel als van het concessiemodel. Een huidig wetenschappelijk inzicht is dat een combinatie van contractuele en relationele aspecten een positieve invloed heeft op succesvolle Publiek-Private Samenwerking (Brown, Potoski & Slyke, 2015; Parker & Hartley, 2003). Bij het ontbreken van die combinatie zal de samenwerking in beginsel niet leiden tot

goede prestaties (Warsen et al., 2019). De contractuele aspecten zijn van belang voor een stabiele basis en zekerheid. De relationele aspecten zijn van belang voor de omgang met onzekerheden, dynamiek en conflictantering (Verweij, 2017). De contractuele factoren die volgens de wetenschappelijke literatuur van belang zijn voor effectieve Publiek-Private Samenwerking betreffen ‘duidelijke contractafspraken’, ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’ (Koppenjan, 2005 in Warsen et al., 2019; Verweij, 2017). De relationele factoren die volgens de wetenschappelijke literatuur van belang zijn betreffen ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’ (Warsen et al., 2019). Niet alleen zijn dit volgens de wetenschappelijke literatuur randvoorwaarden voor effectieve Publiek-Private Samenwerking, tevens zouden specifieke combinaties van die verschillende factoren leiden tot effectieve Publiek-Private Samenwerking (Warsen et al., 2019). De specifieke combinaties die binnen dit onderzoek zijn onderzocht betreffen:

- de relationele factor ‘vertrouwen’ in combinatie met de contractuele factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’;
- de contractuele factoren ‘sancties’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’ in combinatie met de relationele factor ‘conflictmanagement’;
- de afwezigheid van de contractuele factor ‘sancties’ in combinatie met de relationele factoren ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’;
- de contractuele factor ‘duidelijke contractafspraken’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’.

Bovengenoemde combinaties van contractuele en relationele factoren zijn terug te zien bij de Publiek-Private Samenwerking binnen het Ministerie van Defensie waardoor ook de derde deelvraag binnen dit onderzoek: *In hoeverre zijn de randvoorwaarden voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking aanwezig bij Publiek-Private Samenwerking binnen het Ministerie van Defensie?* kan worden beantwoord. Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn twee cases omtrent Publiek-Private Samenwerking binnen het Ministerie van Defensie bestudeerd, namelijk het PPS-project van de Kromhout Kazerne en het PPS-project van het Nationaal Militair Museum. De factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking die aanwezig zijn betreffen ‘duidelijke contractafspraken’, ‘sancties’, ‘risicobeheer en risicoverdeling’, ‘conflictmanagement’ en ‘vertrouwen’. In welke mate deze factoren aanwezig zijn is weergegeven in Tabel 6.3. In die tabel is terug te zien dat zowel de factoren als de effectiviteit hoger scoren bij de casus van het museum dan bij de casus van de kazerne.

Eindscores	KHK	Waardering	NMM	Waardering
Effectiviteit	3.3	Goed	3.7	Uitstekend
Duidelijke contractafspraken	3.7	Uitstekend	3.8	Uitstekend
Sancties	3.5	Uitstekend	3.7	Uitstekend
Risicobeheer en risicoverdeling	3.3	Goed	3.7	Uitstekend
Vertrouwen	3.0	Goed	3.9	Uitstekend
Conflictmanagement	3.8	Uitstekend	3.9	Uitstekend

Tabel 6.3: Eindscores PPS-projecten Kromhout Kazerne en Nationaal Militair Museum.

De laatste vraag die kan worden beantwoord betreft de hoofdvraag van dit onderzoek: *Welke factoren zijn van invloed op de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie?* Zoals eerder aangegeven is binnen dit onderzoek niet enkel onderzocht welke factoren van invloed zijn op effectieve Publiek-Private Samenwerking maar ook welke specifieke combinaties van factoren van invloed zijn. Middels een vergelijkende case-study is geconstateerd dat de volgende combinaties van factoren, afkomstig vanuit de wetenschappelijke literatuur, een positieve invloed hebben op de effectiviteit van Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie:

- de contractuele factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’;
- de contractuele factoren ‘risicobeheer en risicoverdeling’ en ‘sancties’ in combinatie met de relationele factor ‘conflictmanagement’;
- de contractuele factor ‘duidelijke contractafspraken’ in combinatie met de relationele factor ‘vertrouwen’.

Enkel de derde combinatie uit de wetenschappelijke literatuur, de afwezigheid van de contractuele factor ‘sancties’ in combinatie met de relationele factoren ‘vertrouwen’ en ‘conflictmanagement’, blijkt niet van toepassing te zijn voor effectieve Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie.

Geconcludeerd wordt dat de theorie toepasbaar is voor het Ministerie van Defensie. Middels een case-study is duidelijk geworden dat een combinatie van contractuele en relationele factoren van belang is voor een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking. Aan de hand van de scores uit Tabel 6.4 kunnen de onderzochte cases worden geplaatst in de matrix uit hoofdstuk 2.

Eindscores	KHK	Waardering	NMM	Waardering
Effectiviteit	3.3	Goed	3.7	Uitstekend
Contractuele factoren	3.4	Uitstekend	3.7	Uitstekend
Relationele factoren	3.3	Goed	3.9	Uitstekend

Tabel 6.4: Eindscores effectiviteit en contractuele en relationele factoren.

Beide cases bevinden zich in situatie A (Afbeelding 7.1). In die situatie is de kans op een succesvolle projectuitvoering het grootst. Hierbij zijn zowel de contractuele als de relationele situatie goed en in evenwicht. Een klein verschil tussen de cases is terug te zien in de resultaten. Ondanks dat beide cases

zich bevinden in situatie A zijn bij de casus van de kazerne de scores van de factoren lager dan bij het museum waardoor de effectiviteit van de projectrealisatie ook lager is. De casus waar de randvoorwaarden voor een effectieve Publiek-Private Samenwerking beter zijn vervuld, daar is de effectiviteit ook beter.

		Contractuele factoren	
Relationele factoren		Goed, evenwichtig	Onvolledig, onevenwichtig
	Goed, evenwichtig	A. Zekere kans op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking <i>Nationaal Militair Museum</i> <i>S. Kromhout Kazerne</i>	B. Zekere kans op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking
	Onvolledig, onevenwichtig	C. Zekere kans op falen van de projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking	D. Grote kans op falen van de projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking

Afbeelding 7.1: Cases geplaatst in matrix kans op effectieve Publiek-Private Samenwerking.

7.2 Reflectie

In deze tweede paragraaf wordt gereflecteerd op het onderzoek. Hierbij wordt het onderzoek zowel op theoretisch als op methodologisch gebied kritisch bekeken.

7.2.1 Theorie

Het wetenschappelijke inzicht ten aanzien van de noodzaak van een combinatie van contractuele en relationele factoren is van toepassing op de onderzochte cases binnen dit onderzoek. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt namelijk dat de combinaties uit wetenschappelijke theorieën aanwezig zijn bij beide cases en leiden tot effectieve Publiek-Private Samenwerking. Binnen dit onderzoek zijn onder andere de combinaties vanuit Warsen, Klijn & Koppenjan (2019) gebruikt. De focus binnen dit onderzoek op een combinatie van bepaalde factoren is behulpzaam geweest aangezien uit de resultaten blijkt dat contractuele en relationele factoren in een effectieve Publiek-Private Samenwerking niet los van elkaar kunnen worden gezien. De factoren uit het onderzoek van Warsen, Klijn & Koppenjan (2019) zijn leidend geweest voor het onderzoek. Daarbij is niet uit te sluiten dat andere factoren ook een rol spelen voor effectieve Publiek-Private Samenwerking. Zo blijkt uit onderzoeken namelijk dat ook het management van invloed is op effectieve Publiek-Private Samenwerking (Warsen et al., 2018) net zoals

commitment, flexibiliteit, respect en volharding (Bult & Van Engen, 2015; in Verweij, 2018). Voor het onderzoek zijn keuzes gemaakt in de hoeveelheid van factoren en specifieke combinaties daarvan die worden meegenomen. Wanneer meerdere factoren waren meegenomen en meerdere combinaties van factoren waren onderzocht, zouden de conclusies uitgebreider kunnen zijn. Deze keuze is bewust genomen, gezien het tijdsbestek en het aantal beschikbare cases waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd.

7.2.2 Methodes

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vergelijkende case-study waarbij de dataverzamelmethode ‘interview’ is gebruikt. Deze vorm van dataverzameling en de personen die zijn geïnterviewd zijn bepalend geweest voor de resultaten van het onderzoek. Een eerste aandachtspunt betreft het aantal interviews op operationeel niveau. In verhouding zijn meer respondenten op strategisch en tactisch niveau geïnterviewd dan respondenten op operationeel niveau. Hierdoor is het lastig om goede uitspraken te kunnen doen over het verschil in samenwerking op strategisch of tactisch niveau en het operationele niveau. Meer interviews op operationeel niveau zouden wenselijk zijn geweest.

Een tweede aandachtspunt betreft de data die zijn verzameld vanuit het operationele niveau. Respondenten op operationeel niveau zijn niet bevraagd op een aantal factoren en indicatoren omdat zij daar geen tot weinig zicht op hebben. Zo zijn ‘doelbereiking’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’ niet bij hen uitgevraagd. Doordat alleen naar doelbereiking is gekeken op strategisch en tactisch niveau van de samenwerking, kan alleen worden gesteld dat de samenwerking effectief is op strategisch en tactisch niveau. Er kunnen geen uitspraken worden gedaan over de effectiviteit van de samenwerking op operationeel niveau. Dit kan als een gemis worden gezien binnen dit onderzoek. Hetzelfde geldt voor de factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’. Deze is enkel bevraagd op strategisch en tactisch niveau. Het was beter geweest om bij het definiëren van ‘doelbereiking’ en ‘risicobeheer en risicoverdeling’, onderscheid te maken tussen het strategisch en tactisch niveau en het operationeel niveau. Doelbereiking op operationeel niveau kan namelijk wat anders zijn dan doelbereiking op strategisch en tactisch niveau. Hetzelfde geldt voor de factor ‘risicobeheer en risicoverdeling’. Wanneer hier meer onderscheid in was gemaakt hadden respondenten op operationeel niveau beter kunnen worden bevraagd op deze factoren.

Een ander aandachtspunt bij de bevraging van ‘doelbereiking’ is dat de respondenten alleen gevraagd is wat de voordelen van de samenwerking zijn. Echter zijn de respondenten niet bevraagd op de nadelen van de Publiek-Private Samenwerking. Uiteindelijk is geconcludeerd dat de Publiek-Private Samenwerking bij Defensie voordelen oplevert, maar is niet inzichtelijk geworden of de voordelen groter zijn dan de nadelen.

Een vierde aandachtspunt binnen dit onderzoek betreft de interpretatie van de onderzoeker. Bij de gebruikte dataverzamelmethode is de interpretatie van de onderzoeker van groot belang geweest voor de formulering van de conclusies binnen dit onderzoek. De betrouwbaarheid van dit onderzoek had kunnen worden verhoogd door de resultaten te laten verzamelen en interpreteren door verschillende

onderzoekers. Hierdoor hadden de conclusies kunnen worden gebaseerd op de interpretaties van meerdere onderzoekers en waren de conclusies mogelijk betrouwbaarder geweest.

Het laatste aandachtspunt betreft de gekozen dataverzamelmethode. Binnen dit onderzoek is alleen gebruik gemaakt van interviews. Wanneer ook enquêtes uitgezet waren, hadden meer respondenten kunnen worden bereikt en zou een uitgebreidere analyse hebben plaatsgevonden. Als een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve data aanwezig was geweest had ook de samenhang van de factoren beter geanalyseerd kunnen worden. Doordat enkel kwalitatieve data zijn verzameld binnen dit onderzoek, was het alleen mogelijk de aanwezigheid van combinaties van factoren te onderzoeken en niet de samenhang tussen die factoren.

7.3 Aanbevelingen

Omdat de theorie toepasbaar is voor het Ministerie van Defensie worden aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen die op basis van dit onderzoek worden gedaan zijn tweeledig. Enerzijds worden aanbevelingen geformuleerd voor het Ministerie van Defensie om zowel de huidige als toekomstige Publiek-Private Samenwerking te optimaliseren. Anderzijds worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

7.3.1 Aanbevelingen voor het Ministerie van Defensie

Ondanks de constatering dat de onderzochte PPS-projecten binnen het Ministerie van Defensie effectief zijn, worden wel aanbevelingen geformuleerd. Dit om de huidige PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie te optimaliseren en toekomstige PPS-projecten nog effectiever te laten zijn. Om het vertrouwen te versterken wordt het volgende aanbevolen:

1. Versterk het gevoel dat partijen eerlijk zijn door als Defensieorganisatie altijd zelf het goede voorbeeld te geven.
2. Stel het gezamenlijke belang in de samenwerking centraal. Het eigen belang dient niet altijd boven het gezamenlijk belang te staan.

Om de effectiviteit van de Publiek-Private Samenwerking bij het Ministerie van Defensie te verbeteren wordt het volgende aanbevolen:

3. Zorg naast goede contractvoorwaarden ook voor een goede overlegstructuur en informele relaties bij de projectuitvoering van de Publiek-Private Samenwerking.
4. Ontwikkel samen met de partijen binnen de samenwerking een dashboard voor verbeterpunten zodat die kunnen worden aangepakt en gemonitord.
5. Ga in gesprek met samenwerkingspartijen bij andere PPS-projecten om zo van elkaar te leren.

6. Besteed aandacht aan de onderzochte factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking en de genoemde punten waar ontevredenheid over bestaat bij de start van een nieuw PPS-project bij het Ministerie van Defensie.
7. Betrek beoogde gebruikers in een vroeg stadium bij het ontwerp van een nieuw gebouw.

7.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt onder andere dat bij de casus van de kazerne de risicoverdeling kan worden betwist. Binnen dit onderzoek is niet onderzocht waar de risicoverdeling precies van afhangt, wat de precieze kosten zijn en of een andere risicoverdeling grote invloed zou hebben op de effectiviteit van de Publiek-Private Samenwerking. Wanneer in vervolgonderzoek de risicoverdeling breder wordt onderzocht kan beter worden gekeken of en hoe de risicoverdeling binnen PPS-projecten kan worden geoptimaliseerd. Goede risicoverdeling staat, zoals aangegeven in hoofdstuk 2, namelijk centraal bij een DBFM(O)-contract. Daarnaast wordt aanbevolen om bij vervolgonderzoek meer de focus te leggen op de effectiviteit van de Publiek-Private Samenwerking op operationeel niveau en om verschillende onderzoekers de data te laten verzamelen en analyseren zodat de betrouwbaarheid van het onderzoek hoger is. Ook is voor vervolgonderzoek interessant om te kijken naar PPS-projecten bij het Ministerie van Defensie die geen huisvesting betreffen. Daar zouden andere combinaties van contractuele en relationele factoren van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de samenwerking. Voor vervolgonderzoek is het ook interessant om de samenhang tussen de factoren voor effectieve Publiek-Private Samenwerking te onderzoeken. Ten slotte is het mogelijk om bij vervolgonderzoek het onderzoek te benaderen vanuit een ander theoretisch perspectief op Publiek-Private Samenwerking. Dit zou een ander beeld kunnen geven over factoren die van invloed zijn op een effectieve projectuitvoering van Publiek-Private Samenwerking.

LITERATUURLIJST

- Abdel Aziz, A. M. (2007). Successful Delivery of Public-Private Partnerships for Infrastructure Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(12), 918–931. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0733-9364\(2007\)133:12\(918\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(2007)133:12(918))
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3), 429–443. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.12.005>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boom Lemma uitgevers. https://radboud-bibliotheek-budh-nl.ru.idm.oclc.org/boek/9789462363977/bju14070910.11072014090025_0213
- Bovens, M., Hart, P., & Twist, M. V. (2007). *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek* (01 ed.). Uitgeverij Kluwer BV.
- Bovis, C. (2008). Public-Private Partnerships in the Defence Sector: How Offset Agreements interface between the private and public Stakeholders. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 3(4), 14. <https://doi.org/10.21552/epppl/2008/4/19>
- Brown, T. L., Potoski, M., & Slyke, D. V. (2015). Managing Complex Contracts: A Theoretical Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 294–308. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv004>
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2014). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33–34(1), 15–42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- De Algemene Rekenkamer. (2013). *Contractmanagement bij DBFMO-projecten*. <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/rapportrekenkamercontractmanagemen tbijdbfmo-projecten.pdf>
- De Bakker, E. J., & Berkhout RC, R. J. (2009). Publiek Private Samenwerking (PPS) Op zoek naar meerwaarde. *Militaire Spectator*, 178(05). <https://www.militairespectator.nl/sites/default/files/bestanden/uitgaven/Militaire%20Spectator%202009-05.pdf>
- Dowling, B., Powell, M., & Glendinning, C. (2004). Conceptualising successful partnerships. *Health and Social Care in the Community*, 12(4), 309–317. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2524.2004.00500.x>
- Eversdijk, A., & Korsten, A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: de Tweede Coentunnel als illustratie. *Bestuurswetenschappen*, 3, 29–56. <https://www.arnokorsten.nl/PDF/Samenwerking/Bestuurskundige%20mythe%20van%20interactieve%20PPS.pdf>
- Eversdijk, A., & Korsten, A. F. A. (2015). Motieven en overwegingen achter publiek-private samenwerking. *Beleidsonderzoek Online*. <https://doi.org/10.5553/beleidsonderzoek.000515>

Groot, T., & Helden, V. G. J. (2007). *Financieel management van non-profit-organisaties* (5de ed.). Noordhoff.

Hebly, J. M., & Klijn, M. (2016). Public-Private Partnership in the Netherlands. *Country Reports*, 46–48. https://www.houthoff.com/-/media/Houthoff/Publications/mklijn/EPPPL_Country_Report_Public-Private_Partnership_in_the_Netherlands.pdf.

Heijmans. (2012). *Heijmans gaat Nationaal Militair Museum bouwen*. Heijmans N.V. <https://www.heijmans.nl/nl/nieuws/heijmans-gaat-nationaal-militair-museum-bouwen/>

Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>

Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks. *Administration & Society*, 42(2), 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2000). PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY NETWORKS: Foundations of a network approach to governance. *Public Management*, 2(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/146166700411201>

Klijn, E. H., & van Twist, M. (2007). PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk? *BSIK-onderzoek, Vernieuwende ruimtegebruik*, 15. https://www.researchgate.net/profile/Mjw-Twist/publication/254804478_Publiek-Private_Samenwerking_in_Nederland/links/00b7d53beedd147d28000000/Publiek-Private-Samenwerking-in-Nederland.pdf

Klijn, E.-H. (2009). PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE NETHERLANDS: POLICY, PROJECTS AND LESSONS. *Economic Affairs*, 29(1), 26–32. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.2009.01863.x>

Koppenjan, J., Klijn, E. H., Warsen, R., & Nederhand, J. (2018). Slimme sturing van publiek-private samenwerking bij publieke infrastructuur. *Bestuurskunde*, 27(2), 22–30. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872018027002003>

Lousberg, L. H. M. J. (2012). *Sturen op haalbaarheid en relatie: Interventies om disfunctionele conflicten bij Publiek Private Samenwerking in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten te voorkomen* (Doctoral Thesis). Technische Universiteit Delft. <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:1521234f-68f0-400b-9ecf-b3c8b113e385?collection=research>

McQuaid, R. W. (2000). The Theory of Partnerships - Why have Partnerships? In S. Osborne (Red.), *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective* (1ste ed., pp. 9–35). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/291300642_The_theory_of_partnership_Why_have_partnerships

Ministerie van Algemene Zaken. (2018, 30 augustus). *Projectfasen DBFMO*. Publiek-Private Samenwerking (PPS) bij het Rijk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/projectfasen-dbfmo>

Ministerie van Algemene Zaken. (2020, 16 december). *Publiek-Private Samenwerking (PPS) bij het Rijk*. Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk>

Ministerie van Financiën. (2017). *Voortgangsrapportage DBFM(O) 2016/2017*. <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/voortgangsrapportage-dbfm-2016-2017-oktober2016.pdf>

Ministerie van Financiën. (2019, 25 juli). *Waarom DBFM(O)? Publiek-Private Samenwerking (PPS) bij het Rijk* | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/pps-contractvormen/contractvorm-dbfmo/waarom-dbfmo>

Moolhuizen, M. A., & te Brake, K. K. S. (2015). De DBFMO-overeenkomst voor huisvestingsprojecten ontrafeld. *TBR – Tijdschrift voor Bouwrecht*, 7. <https://www.vandoorne.nl/globalassets/documenten--bijlagen/publicaties/2015/q3/dedbfmoovereenkomstvoorhuisvestingsprojectenontrafeld.pdf>

Nationaal Militair Museum. (2021, 30 maart). *Over ons | Meer weten over het Nationaal Militair Museum?* <https://www.nmm.nl/nl/over-ons/>

Ng, A., & Loosemore, M. (2007). Risk allocation in the private provision of public infrastructure. *International Journal of Project Management*, 25(1), 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.005>

Omobowale, E. B., Kuziw, M., Naylor, M. T., Daar, A. S., & Singer, P. A. (2010). Addressing conflicts of interest in Public Private Partnerships. *BMC International Health and Human Rights*, 10(19). <https://doi.org/10.1186/1472-698x-10-19>

Oudot, J. M. (2005). RISK-ALLOCATION: THEORETICAL AND EMPIRICAL EVIDENCES. Application to Public-Private Partnerships in the defence sector. *Proc., 9th Annual Conf. of the institutions of Market Exchange*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.372.4868&rep=rep1&type=pdf>

Parker, D., & Hartley, K. (2003). Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: a case study of UK defence. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(3), 97–108. [https://doi.org/10.1016/s0969-7012\(02\)00035-7](https://doi.org/10.1016/s0969-7012(02)00035-7)

Peters, V. (1995). De case-study. In H. Hüttner, K. Renckstorf, & F. Wester (Reds.), *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. (pp. 586–607). Bohn Stafleu Van Loghum. <http://www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Case%20study%20onderzoek.pdf>

Philips, S., de Groot, B., & Verweij, S. (2020). De invloed van contractuele en relationele aspecten op stakeholdermanagement. *Beleid en Maatschappij*, 47(Online First). <https://doi.org/10.5553/benm.000000>

Priemus, H., Flyvbjerg, B., Wee, B., & van Wee, B. (2008). *Decision-making on Mega-projects*. Edward Elgar Publishing. <http://digilib.stiem.ac.id:8080/jspui/bitstream/123456789/226/1/Decision%20Making%20On%20Mega%20Projects%20-%20Cost-Benefit%20Analysis%2C%20Planning%20and%20Innovation%20-%20978%201%2084542%20737%205.pdf>

Reynaers, A. (2015). Sturen met de riemen die je hebt: werkt dat? Een meervoudige casestudie naar het gebruik van contracten, prestatie monitoring en prestatieafhankelijke betaling in DBFMO. In M. Sanders (Red.), *Publiek-private samenwerking: kunst van het evenwicht* (pp. 41–59). Boom Lemma. https://pure.uva.nl/ws/files/2492893/172908_PPS_Hoofdstuk_3_Reynaers_1.pdf

Reynaers, A., & Verweij, S. (2014). Kritisch kijken naar kansen: De schaduwzijden van DBFMO. *RO Magazine*, 32(4), 32–34. <https://research.rug.nl/nl/publications/kritisch-kijken-naar-kansen-de-schaduwzijden-van-dbfmo>

- Rijkswaterstaat. (2021, 18 januari). *Design, Build, Finance and Maintain-contract*. <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/contracten-gww/dbfm.aspx>
- Rijkswaterstaat en Bouwend Nederland. (2020, oktober). *Leren van 15 jaar DBFM-projecten bij RWS*. <https://www.eur.nl/essb/media/2020-10-dbfmeindrapport15digitaal0>
- Sanders, M. (2014). Publiek-Private Samenwerking. *Bestuurskunde*, 23(3), 69–77. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872014023003009>
- Sanders, M., & Heldeweg, M. (2012). Publiek-private samenwerking: evenwichtskunst tussen juridisch-bestuurskundige waarden. *Bestuurswetenschappen*, 1, 39–56. <https://research.utwente.nl/en/publications/publiek-private-samenwerking-evenwichtskunst-tussen-juridisch-bes>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek* (3de ed.). Pearson Education Benelux.
- Trim, P. (2001). Public-private partnerships in the defence industry and the extended corporate intelligence and national security model. *Strategic Change*, 10(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/jsc.511>
- Van Bueren, E., Jansen, L., & Verbart, J. (1999). Over de waarde van casestudieonderzoek. *Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening*, 10, 484–491. <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/151303/151303.pdf?sequence=1>
- Van Ham, H., & Koppenjan, J. (2001). BUILDING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: Assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*, 3(4), 593–616. <https://doi.org/10.1080/14616670110070622>
- Van Slyke, D. M. (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>
- Verhees, F., van Marrewijk, A., Leendertse, W., & Arts, J. (2015). Publiek en privaat: een spannende relatie in de bouw- en infraketen. *Beleidsonderzoek Online*, 0(20). <https://doi.org/10.5553/bo/221335502015000020001>
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2004). *Het ontwerpen van een onderzoek* (3de ed.). Boom Lemma.
- Verweij, S. (2017). Voorbij de dichotomie: Op zoek naar een succesvolle combinatie van contractuele aspecten en relationele aspecten in publiek-private samenwerking. In M. Sanders (Red.), *Studieboeken bestuur en beleid - Publiek-private samenwerking* (2de ed., pp. 91–106). Boom Lemma. <https://research.rug.nl/en/publications/voorbij-de-dichotomie-op-zoek-naar-een-succesvolle-combinatie-van>
- Verweij, S. (2018). Meerwaarde door PPS: Welke meerwaarde? *AGORA Magazine*, 34(3), 34–37. <https://doi.org/10.21825/agora.v34i3.11323>
- Vlaams Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking. (2017, september). *DBFM(O)-contracten in de publieke infrastructuur in Nederland en België. Dialoog tussen Vlaamse en Nederlandse PPS-beoefenaars en academici*. Departement Financiën en Begroting. <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/25563>

Warsen, R., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2019). Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions Are Combined in Successful Public–Private Partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 375–393. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy082>

Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E. H., Grotenbreg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165–1185. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428415>

Wells II, L., & Bendett, S. (2012, 1 oktober). Public-Private Cooperation in the Department of Defense: A Framework for Analysis and Recommendations for Action. *National Defense University Press*, 74. <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/Article/1005593/public-private-cooperation-in-the-department-of-defense-a-framework-for-analysi/>

Wettenhall, R. (2003). The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships. *A Global Journal*, 3, 77–107. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1023000128175.pdf>

BIJLAGEN

Bijlage 1: Interviewguide operationeel niveau casus Kromhout Kazerne en Nationaal Militair Museum

Inleiding

- Interviewer stelt zich voor, korte uitleg onderzoek PPS binnen Defensie.
- Bespreking anonimiteit respondent.
- Aangeven dat het interview wordt opgenomen en dat de uitwerking naar de respondent wordt opgestuurd ter verificatie.

Ik wil u tijdens dit interview graag een aantal vragen stellen rondom het PPS-project van de Kromhout Kazerne/Nationaal Militair Museum. Daarbij zou ik willen starten met algemene zaken omtrent het PPS-project om vervolgens in te gaan op wat meer specifieke zaken in de samenwerking. Als eerste wil ik u vragen...

1. Wanneer heeft u te maken met de Publiek-Private Samenwerking op de Kromhout Kazerne/Nationaal Militair Museum?
2. Met welke partijen werkt u vooral samen/heeft u vooral te maken?

Effectieve Publiek-Private Samenwerking

3. Welke voordelen levert de samenwerking op?
4. Hoe zijn de relaties met de partijen waarmee u samenwerkt?
5. Hoe tevreden bent u over de samenwerking?

Ik zou nu graag verder in willen gaan op wat meer specifieke zaken in de samenwerking, te beginnen met de contractafspraken.

Duidelijke contractafspraken

6. Zijn er problemen met betrekking tot de interpretatie van de afspraken die gelden? Zo ja, welke?
7. Hoe duidelijk en uitgebreid vindt u de afspraken?

Het volgende onderwerp waar ik u een vraag over wil stellen heeft betrekking op de toepassing van sancties in de samenwerking.

Sancties

8. Hoe vaak doet u iets dat niet (helemaal) in lijn is met de afspraken? Als u zoiets doet, heeft dat dan gevolgen?

Het volgende onderwerp waar ik verder op in wil gaan betreft vertrouwen in de samenwerking. Als eerste wil ik u vragen...

Vertrouwen

9. Heeft u er vertrouwen in dat de partijen waarmee u samenwerkt, de afspraken nakomt die u met hen maakt? Waarom wel /waarom niet / waardoor wordt dat vertrouwen versterkt?
10. Waaruit blijkt dat partijen rekening houden met de belangen van de andere partijen?

11. Komt het weleens voor dat partijen de bijdrage/het werk van andere partijen gebruiken in hun eigen voordeel? Heeft u daar voorbeelden van?

Het laatste onderwerp van dit interview waar ik verder op in wil gaan betreft conflictmanagement. Daarover zou ik u graag willen vragen...

Conflictmanagement

12. Welke afspraken zijn er over hoe er omgegaan moet worden met conflicten binnen de samenwerking?
13. Wanneer lukt het wel/niet om conflicten te voorkomen bij de samenwerking?
14. Hoe gaat u om met mogelijke conflicten in de samenwerking rondom dit project?

Afsluiting

Dit waren alle onderwerpen die ik wilde bespreken met u over het PPS-project van de Kromhout Kazerne/Militair Museum. Zijn er volgens u nog zaken die in dit gesprek niet aan bod zijn gekomen maar die wel van belang zijn voor effectieve PPS?

Heeft u verder nog vragen?

Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en het beantwoorden van mijn vragen.

Bijlage 2: Interviewgide strategisch/tactisch niveau casus Kromhout Kazerne

Inleiding

- Interviewer stelt zich voor, korte uitleg onderzoek PPS binnen Defensie.
 - Bespreking anonimiteit respondent.
 - Aangeven dat het interview wordt opgenomen en dat de uitwerking naar de respondent wordt opgestuurd ter verificatie.
-

Ik wil u tijdens dit interview graag een aantal zaken vragen rondom het PPS-project van de Kromhout Kazerne. Daarbij zou ik willen starten met algemene zaken omtrent het PPS-project om vervolgens in te gaan op wat meer specifieke zaken in de samenwerking. Als eerste wil ik u vragen...

1. Wat is uw betrokkenheid (geweest) bij PPS rondom de Kromhout Kazerne?
2. Met welke partijen heeft u vooral te maken in uw werk rondom de publiek-private samenwerking van de Kromhout Kazerne?

Effectieve Publiek-Private Samenwerking

3. Is de Kromhout Kazerne volgens planning gerealiseerd? Zo nee, hoe komt dat?
4. Hoe is de communicatie verlopen met de projectomgeving zoals omwonenden of de gemeente?
5. Over welke punten bent u wel/niet tevreden met betrekking tot de Kromhout Kazerne?
6. Welke voordelen levert de samenwerking op?
7. Hoe zijn de relaties met de partijen waarmee u samenwerkt?

Ik zou nu graag verder in willen gaan op wat meer specifieke zaken in de samenwerking, te beginnen met de contractafspraken.

Duidelijke contractafspraken

8. Zijn er problemen met betrekking tot de interpretatie van de afspraken die gelden? Zo ja, welke?
9. Hoe duidelijk en uitgebreid vindt u de afspraken?

Het volgende onderwerp waar ik u vragen over wil stellen hebben betrekking op de toepassing van sancties in de samenwerking.

Sancties

10. Als er sancties worden toegepast, gebeurt dit dan consequent?
11. Komt het weleens voor dat sancties niet bij de juiste partij terecht komen? Heeft u daar een voorbeeld van?
12. In hoeverre vindt u dat de aard en hoogte van de sanctie overeenkomen met de gebeurtenis?

Het volgende onderwerp waar ik verder op in wil gaan betreft risicobeheer en risicoverdeling. Als eerste wil ik u vragen...

Risicobeheer en risicoverdeling

13. Worden risico's rondom de samenwerking erkend en onderzocht?
14. Worden er maatregelen worden getroffen om risico's te verminderen? Zo ja, welke?
15. Worden risico's toegewezen aan de partij die ze het beste kan beheersen? Zo ja/nee welke?

16. Worden risico's toegewezen aan de partij waarvoor de kosten het laagst zijn? Zo ja/nee welke?

Het volgende onderwerp waar ik verder op in wil gaan betreft vertrouwen in de samenwerking. Als eerste wil ik u vragen...

Vertrouwen

17. Heeft u er vertrouwen in dat de partijen waarmee u samenwerkt, de afspraken nakomen die u met hen maakt? Waarom wel /waarom niet / waardoor wordt dat vertrouwen versterkt?
18. Wat is uw inschatting over hoe eerlijk partijen zijn over bijvoorbeeld kosten of risico's in onderhandelingen?
19. Waaruit blijkt dat partijen rekening houden met de belangen van de andere partijen?
20. Komt het weleens voor dat partijen de bijdrage/het werk van andere partijen gebruiken in hun eigen voordeel? Heeft u daar voorbeelden van?

Het laatste onderwerp van dit interview waar ik verder op in wil gaan betreft conflictmanagement. Daarover zou ik u graag willen vragen...

Conflictmanagement

21. Wat zijn de informele afspraken met betrekking tot conflictmanagement bij de samenwerking?
22. Hoe slagen partijen erin om conflicten te voorkomen bij de samenwerking?
23. Hoe wordt er omgegaan met conflicten in de samenwerking rondom dit project?

Afsluiting

Dit waren alle onderwerpen die ik wilde bespreken met u over het PPS-project van de Kromhout Kazerne. Zijn er volgens u nog zaken die in dit gesprek niet aan bod zijn gekomen maar die wel van belang zijn voor effectieve PPS?

Heeft u verder nog vragen?

Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en het beantwoorden van mijn vragen.

Bijlage 3: Interviewgide strategisch/tactisch niveau casus Nationaal Militair Museum

Inleiding

- Interviewer stelt zich voor, korte uitleg onderzoek PPS binnen Defensie.
- Bespreking anonimiteit respondent.
- Aangeven dat het interview wordt opgenomen en dat de uitwerking naar de respondent wordt opgestuurd ter verificatie.

Ik wil u tijdens dit interview graag een aantal zaken vragen rondom het PPS-project van het Nationaal Militair Museum. Daarbij zou ik willen starten met algemene zaken omtrent het PPS-project om vervolgens in te gaan op wat meer specifieke zaken in de samenwerking. Als eerste wil ik u vragen...

1. Wat is uw betrokkenheid (geweest) bij PPS rondom het Nationaal Militair Museum?
2. Met welke partijen heeft u vooral te maken in uw werk rondom de PPS van het Nationaal Militair Museum?

Effectieve Publiek-Private Samenwerking

3. Is het Nationaal Militair Museum binnen het budget gerealiseerd? Zo nee, hoe komt dat?
4. Hoeveel bestaande infrastructuur is gebruikt voor de realisatie van het Nationaal Militair Museum?
5. Welke voordelen levert de samenwerking op?
6. Hoe zijn de relaties met de partijen waarmee u samenwerkt?
7. Hoe tevreden bent u over de samenwerking?

Ik zou nu graag verder in willen gaan op wat meer specifieke zaken in de samenwerking, te beginnen met de contractafspraken.

Duidelijke contractafspraken

8. Zijn er problemen met betrekking tot de interpretaties van de afspraken die gelden? Zo ja, welke?
9. Hoe duidelijk en uitgebreid vindt u de afspraken?

Het volgende onderwerp waar ik u vragen over wil stellen hebben betrekking op de toepassing van sancties in de samenwerking.

Sancties

10. Als er sancties worden toegepast, gebeurt dit dan consequent?
11. Komt het weleens voor dat sancties niet bij de juiste partij terecht komen? Heeft u daar een voorbeeld van?
12. In hoeverre vindt u dat de aard en de hoogte van de sanctie overeenkomen met de gebeurtenis?

Het volgende onderwerp waar ik verder op in wil gaan betreft risicobeheer en risicoverdeling. Als eerste wil ik u vragen...

Risicobeheer en risicoverdeling

13. Worden risico's rondom de samenwerking erkend en onderzocht?

14. Worden er maatregelen getroffen om risico's te verminderen? Zo ja, welke?
15. Worden de risico's toegewezen aan de partij die ze het beste kan beheersen? Zo ja/nee welke?
16. Worden de risico's toegewezen aan de partij waarvoor de kosten het laagst zijn? Zo ja/nee welke?

Het volgende onderwerp waar ik verder op in wil gaan betreft vertrouwen in de samenwerking. Als eerste wil ik u vragen...

Vertrouwen

17. Heeft u er vertrouwen in dat de partijen waarmee u samenwerkt, de afspraken nakomt die u met hen maakt? Waarom wel /waarom niet / waardoor wordt dat vertrouwen versterkt?
18. Wat is uw inschatting over hoe eerlijk partijen zijn over bijvoorbeeld kosten of risico's in onderhandeling?
19. Waaruit blijkt dat partijen rekening houden met de belangen van de andere partijen?
20. Komt het weleens voor dat partijen de bijdrage/het werk van andere partijen gebruiken in hun eigen voordeel? Heeft u daar voorbeelden van?

Het laatste onderwerp van dit interview waar ik verder op in wil gaan betreft conflictmanagement. Daarover zou ik u graag willen vragen...

Conflictmanagement

21. Wat zijn de informele afspraken met betrekking tot conflictmanagement bij de samenwerking?
22. Hoe slagen partijen erin om conflicten te voorkomen bij de samenwerking?
23. Hoe wordt er omgegaan met conflicten bij de samenwerking?

Afsluiting

Dit waren alle onderwerpen die ik wilde bespreken met u over het PPS-project van het Nationaal Militair Museum. Zijn er volgens u nog zaken die in dit gesprek niet aan bod zijn gekomen maar die wel van belang zijn voor effectieve PPS?

Heeft u verder nog vragen?

Ik wil u graag bedanken voor uw tijd en het beantwoorden van mijn vragen.