



Wat betekent de Marktvisie voor u?

Een onderzoek naar draagvlak voor de Marktvisie en de wijze waarop deze visie zich manifesteert binnen het programma Sluizen van Rijkswaterstaat



Naam: Maarten (M.J.J.) Smulders
Studentnummer: 461439
Datum: 9 januari 2018
Begeleiding: prof. dr. J.F.M. Koppenjan, Erasmus Universiteit Rotterdam
A. Arends, Rijkswaterstaat, Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Master Scriptie – Bestuurskunde (Management van Human Resources & Verandering)
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Erasmus Universiteit Rotterdam

Afstudeerscriptie Bestuurskunde

Auteur: M.J.J. (Maarten) Smulders

Studentnummer: 461439

Opleiding: Bestuurskunde, Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Studiejaar: 2017-2018

Eerste lezer: prof. dr. J.F.M. Koppenjan

Tweede lezer: prof. dr. J. Edelenbos

Stage organisatie: Rijkswaterstaat, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Stagebegeleidster: A. Arends

Datum: 9 januari 2018

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt een onderzoek naar draagvlak voor de Marktvisie. Middels dit onderzoek sluit ik mijn masteropleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam definitief af: een prestatie waar ik uiteraard bijzonder trots op ben. Tevens vormt dit onderzoek het sluitstuk van een mooie stageperiode bij Rijkswaterstaat: ik ben erg dankbaar voor de vele ervaringen die ik in Westraven heb mogen opdoen.

In dit voorwoord maak ik graag van de mogelijkheid gebruik om mijn woord van dank tot enkele personen te richten. Allereerst dank ik de begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam. Mijn begeleider prof. dr. Joop Koppenjan was van onmisbare waarde. Met zijn ervaring, kennis en passie voor het vakgebied zorgde hij voor de begeleiding waar ik behoefte aan had. Daarnaast wil ik ook een woord van dank spreken tot Rianne Warsen: jouw luisterend oor maakte dat ik de moed nooit verloor.

Tevens ben ik erg dankbaar voor mijn begeleiding vanuit Rijkswaterstaat. In de eerste plaats uiteraard mijn begeleidster Aline Arends voor het bieden van de kans om mijn onderzoek af te ronden bij dit enerverende project. Je bood me rust en sturing wanneer ik het nodig had. Ook zorgde je voor de nodige wegwijs in de organisatie van Rijkswaterstaat, zorgde je voor contacten bij betrokken organisaties en wist je me te overtuigen dat doorpakken altijd de beste optie is. Daarnaast wil ik graag de Marktvisie-teamleden bedanken. Mersiha, Prawita, Miranda, Wim, Pieter, Jeroen, Arnold, Riny, Susan, Marian, Marijke, Léon, Melissa, Annet, Albert en Annemieke: door jullie hulpvaardigheid en gastvrijheid voelde ik me ontzettend welkom binnen het Marktvisieteam. Tevens wil ik Claudia (en kleine Benjamin) bedanken voor alle steun die ik heb ontvangen. We zijn goede vrienden geworden: onze diners zullen ook in de toekomst standhouden.

Tot slot zou dit onderzoek nooit zijn afgerond zonder de grote steun van mijn ouders, familie en vrienden. Aankomend studiejaar zal ik wederom een scriptie schrijven, maar dan voor de master Staats- en Bestuursrecht. Ik reken weer op jullie.

*Maarten Smulders
Utrecht, Januari 2018*

Samenvatting

Aanleiding

Centraal in dit onderzoek staat het meten van draagvlak voor de ‘Marktvisie’. Met deze visie nemen publieke opdrachtgevers en private opdrachtnemers samen het initiatief om een gezonde en toekomstbestendige bouw- en infrastructuursector te realiseren. De afgelopen jaren is de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers namelijk ernstig onder druk komen te staan. Om die reden is een cultuurverandering in de sector vereist, één die is gericht op samenwerking en die is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. In het visiedocument staan daarom gemeenschappelijke uitgangspunten en afspraken gedefinieerd die ertoe moeten leiden dat de gezamenlijke maatschappelijke opgave centraal komt te staan.

Voor een succesvolle implementatie van dit beleid is draagvlak vereist. Om te kunnen beoordelen of er sprake is van draagvlak voor de Marktvisie wordt in deze thesis een draagvlakmeting uitgevoerd bij projectteams van een viertal zogenaamde *Design-Build-Finance-Maintain and Operate*-projecten. Deze specifieke contractvorm wordt zeer recentelijk toegepast binnen het programma Sluizen van Rijkswaterstaat. Centraal in dit onderzoek staat de daarom de volgende hoofdvraag:

“In hoeverre is er binnen projectteams van DBFM(O)-projecten sprake van draagvlak voor de Marktvisie en op welke wijze manifesteert dit zich in de praktijk?”

Theorie

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van bestaande wetenschappelijke kennis over draagvlak. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat voor een succesvolle implementatie van beleid draagvlak is vereist. Een goed draagvlakonderzoek levert tevens informatie op over het succes van een beleidsregel/beleidsstuk. Ten slotte heeft draagvlakonderzoek nog een functie: het kan draagvlak vergroten of deels creëren.

Draagvlak bestaat in de wetenschappelijke literatuur uit een evaluatie van de volgende indicatoren: kennis, houding en gedrag. *Kennis* is de aanwezige informatie bij de ondervraagde persoon of groep over het doel en de inhoud van de betrokken beleidsmaatregel. *Houding* is de mening van een persoon of groep over de noodzaak en de wenselijkheid van de beleidsmaatregel. En *gedrag* is de feitelijke gedraging die de persoon of groep zal vertonen of vertoont na invoering van de beleidsmaatregel. In dit onderzoek is daar nog een vierde dimensie aan toegevoegd: *geïnstitutionaliseerd gedrag*. In dit onderzoek zijn deze indicatoren nader onderzocht met betrekking tot de inhoud van de Marktvisie binnen de context van DBFM(O)-projecten in de grond-, weg- en waterbouwsector. Via deze weg is er op zoek gegaan naar manieren om een generieke meting van draagvlak voor de Marktvisie uit te voeren.

Methoden

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Door het afnemen van een zestiental interviews met betrokken opdrachtgevers en opdrachtnemers uit een viertal sluizenprojecten is er getracht een beeld te vormen over draagvlak voor de Marktvisie. De data die is verzameld uit de interviews is vervolgens geanalyseerd door de interviewdata te transcriberen en te coderen.

Conclusie

Uit de resultaten van dit kwalitatieve onderzoek blijkt dat er draagvlak bestaat voor verschillende onderdelen van de Marktvisie. Er bestaat een breed draagvlak voor afspraken en uitgangspunten als: ‘de gezamenlijke maatschappelijke opgave’, het ‘elkaar vertrouwen en versterken’, de ‘dialogoog als basis’, het ‘verdelen van risico’s en onzekerheden’ en ‘het investeren in elkaars belangen’. Hierbij blijven de afspraken en uitgangspunten als het ‘niet vertonen van opportunistisch gedrag’ en een ‘gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten’ iets achter en worden tevens minder genoemd. Ten slotte blijkt er geen draagvlak te bestaan voor het ‘helder zijn over hoe we samen leren’. Tevens kan worden geconcludeerd dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers vooral in houding en gedrag invulling geven aan de Marktvisie, het geïnstitutionaliseerde gedrag blijft bij beiden achter. Tot slot blijkt dat opdrachtgevers over het algemeen meer positief draagvlak voor de Marktvisie vertonen dan opdrachtnemers, die zowel in geïnstitutionaliseerd gedrag, houding en gedrag neutraal draagvlak vertonen.

Aanbevelingen

De resultaten uit dit onderzoek zijn gebruikt om aanbevelingen te formuleren ter vergroting van het draagvlak voor de Marktvisie en ter toepassing van de Marktvisie.

- *De brancheorganisaties moeten gezamenlijk strategie bepalen ten aanzien van het institutionaliseringsproces van de Marktvisie*
- *Opdrachtgevers en opdrachtnemers gezamenlijk dienen de maatschappelijke impact (verder) te optimaliseren*
- *Ter vergroting van vertrouwen in de sector dienen projectmanagers ervoor te zorgen dat hun achterbannen worden meegenomen in de wereld van hun counterparts*
- *Creëer besef over het feit dat risico- en opportunistisch gedrag ook onbewust kan optreden, maar creëer tevens een sfeer waarop men elkaar hierop aan kan spreken*
- *Meer wederzijdse feedback door projectteams leidt tot een betere behartiging van de belangen van de ander en dat is de crux van een goede samenwerking*
- *Heb in projecten ook aandacht voor de zachte kant van projectteamleden*

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Lijst van figuren	8
Lijst van tabellen	8
Hoofdstuk 1 Introductie	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Relevantie	13
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	13
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	14
1.4 Leeswijzer	14
Hoofdstuk 2 Theoretische verkenning	15
2.1 Definiëren van draagvlak	15
2.2 Elementen van draagvlak	16
2.2.1 De manier waarop beleid wordt ontvangen: drie indicatoren van draagvlak	17
2.2.2 Het object van draagvlak	18
2.2.3 Draagvlak bij bepaalde actoren	19
2.3 Naar een additionele indicator van draagvlak: geïnstitutionaliseerd gedrag	20
2.3.1 Institutionele theorieën	20
2.3.2 De verhouding tussen instituties en organisaties: institutionalisering	21
2.3.3 Waarom geïnstitutionaliseerd gedrag kennis ‘vervangt’	22
2.4 Draagvlak in relatie tot legitimiteit en steun	23
2.5 Operationalisering van draagvlak	23
2.6 Conclusie en voorlopig conceptueel model	25
Hoofdstuk 3 De Marktvisie	26
3.1 Context van de Marktvisie	26
3.1.1 Ontwikkelingen in de Nederlandse bouw- en infrastructuursector	26
3.1.2 DBFM(O)-projecten, aannemersconsortia en projectteams	28
3.2 Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	29
3.3 Trots, excelleren en vakmanschap	30
3.4 Zakelijke en effectieve samenwerking	31
3.5 Selectie van kenmerken	33
3.6 Conclusie en definitief conceptueel model	34
Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording	35
4.1 Onderzoeksdesign	35
4.1.1 Argumentatie en invulling casestudy	35
4.1.2 Bepalen van het aantal casussen	36
4.1.3 Selectiecriteria casestudy	36
4.1.4 Selectie projecten	37
4.2 Het programma Sluizen van Rijkswaterstaat	37
4.3 Selectie van respondenten	38
4.4 Dataverzameling	40
4.4.1 Documentanalyse	40
4.4.2 Interviews	40
4.5 Data-analyse	41
4.6 Kwalitatieve operationalisatie	41

4.7	Betrouwbaarheid en validiteit	44
4.7.1	Betrouwbaarheid	44
4.7.2	Validiteit	44
4.8	Conclusie	45
Hoofdstuk 5	Resultaten en analyse	46
5.1	Geïnstitutionaliseerd gedrag	46
	Deelconclusie	49
5.2	Houding	50
	Deelconclusie	65
5.3	Gedrag	66
	Deelconclusie	73
5.4	Conclusie	74
5.4.1	Draagvlak: verschillen en overeenkomsten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers	75
5.4.2	Draagvlak: een analyse per indicator	77
		77
Hoofdstuk 6	Conclusie, aanbevelingen en reflectie	79
6.1	Conclusies deelvragen	79
6.1.1	Beantwoording deelvraag 1	79
6.1.2	Beantwoording deelvraag 2	80
6.1.3	Beantwoording deelvraag 3	81
6.1.4	Beantwoording deelvragen 4, 5 & 6	81
6.2	Beantwoording hoofdvraag	82
6.3	Aanbevelingen	83
6.4	Discussie	86
6.4.1	Theoretische reflectie	86
6.4.2	Methodologische reflectie	87
6.4.3	Maatschappelijke reflectie	88
6.5	Suggesties voor vervolgonderzoek	89
Bibliografie		91
Bijlagen		96
A.	Lijst van afkortingen	96
B.	Opzet vragenlijst interviews	97
C.	Ondertekenaars Marktvisie	100
D.	Overzicht en beschrijving projecten uit het Sluizenprogramma	101
D.1	Nieuwe Keersluis Limmel	102
D.2	Capaciteitsuitbreiding Sluis Eefde	102
D.3	Aanleg derde kolk Beatrixsluis en verbreding Lekkanaal	103
D.4	Zeesluis IJmuiden	103
E.	Gewenste gevolgen de Marktvisie: van-naar situatie	104
F.	Kernthema's Marktvisie	104
G.	Schematische analyse kenmerken Marktvisie	105

Lijst van figuren

Fig. 1: Voorlopig conceptueel model.....	25
Fig. 2: Fasen DBFM(O)-project	29
Fig. 3: Definitief conceptueel model	34
Fig. 4: Toelichting documentanalyse 'geïnstitutionaliseerd gedrag'	47
Fig. 5: Schematisch overzicht 'geïnstitutionaliseerd gedrag'	49
Fig. 6: Schematisch overzicht 'houding'	65
Fig. 7: Schematisch overzicht 'gedrag'.....	73
Fig. 8: Overzicht indicatoren/variabelen.....	74
Fig. 9: Draagvlak: verschillen en overeenkomsten OG-ON	75
Fig. 10: Draagvlak: een analyse per indicator	77
Fig. 11: Eindconclusie: conceptueel model	80
Fig. 12: Eindconclusie: resultaten hoofdstuk 5.....	81
Fig. 13: Schematische weergave beantwoording hoofdvraag.....	82

Lijst van tabellen

Tab. 1: Verschillende soorten draagvlak	20
Tab. 2: Operationalisering draagvlak.....	24
Tab. 3: Operationalisering mate van draagvlak	24
Tab. 4: Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	30
Tab. 5: Trots, excelleren en vakmanschap.....	31
Tab. 6: Zakelijke en effectieve samenwerking	33
Tab. 7: Selectiecriteria kenmerken Marktvisie	33
Tab. 8: Definitieve selectie kenmerken Marktvisie	34
Tab. 9: Overzicht DBFM-projecten in de realisatiefase	37
Tab. 10: Overzicht aannemersconsortia Programma Sluizen.....	38
Tab. 11: Overzicht interviews respondenten	39
Tab. 12: Kwalitatieve operationalisatie Marktvisie	44

Hoofdstuk 1 Introductie

“Wij excelleren, als “bouwers van Nederland”, door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn en we werken voor burgers en bedrijven samen aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.”

Marktvisie 2016

1.1 Aanleiding

Publiek-private samenwerking in Nederland: DBFM(O)

Door de eeuwen heen is Nederland groot geworden door publiek-private samenwerking. Als gevolg van de gezamenlijke inspanning van overheid en het bedrijfsleven is de infrastructuur geworden zoals hij vandaag is: functioneel, kwalitatief hoogstaand en bovendien bijzonder mooi (Marktvisie, 2016). Meerdere actoren dragen hier iedere dag aan bij: gebruikers, het Rijk, provincies, gemeenten en marktpartijen.

Een van de meest voorkomende vormen van publiek-private samenwerking (PPS) in Nederland is het zogenoemde *Design, Build, Finance, Maintain and Operate*-contract. PPS-projecten worden voor de infrastructuur in Nederland relatief veel toegepast sinds de jaren '90. De visie van het Rijk is om te investeren in de kracht van Nederland met een scherp oog op de overheidsfinanciën. Om die reden stelt het Rijk zichzelf ten doel om meer kwaliteit voor minder geld te realiseren ('value for money'). Daarbij wordt een verantwoorde en doelmatige besteding van overheidsmiddelen in Nederland gestimuleerd. Geïntegreerde contractvormen, zoals het DBFM(O)-contract, zijn daarbij een van de bedrijfseconomische middelen om de beoogde doelmatigheid te bereiken bij investeringsprojecten van de rijksoverheid en publiek-private investeringen (Voortgangsrapportage DBFM(O), 2017).

Bij een DBFM(O)-project worden onderdelen van een bouwproject integraal overgedragen van de publieke opdrachtgever aan een private opdrachtnemer, veelal een consortium van meerdere private partijen. Het consortium levert een dienst over een hele levensduur (bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van een weg) in plaats van een product (bijvoorbeeld het aanleggen van asfalt). Het consortium is verantwoordelijk voor de uitvoering en het beheer van het project onder eigen regie met alle bijbehorende risico's. De overheid blijft de opdrachtgever, net als bij minder geïntegreerde (traditionele) contractvormen. De overheid blijft ook bij de DBFM(O) dus verantwoordelijk voor de bekostiging van het project.

Problemen in de bouw- en infrastructuurwereld

Een veelvoud van ontwikkelingen heeft de afgelopen jaren geleid tot het ontstaan van verstoringen in de publiek-private balans. Marktspanningen, aangewakkerd door de economische crisis en overcapaciteit in de sector, leiden tot lage inschrijvingen en veel gedoe rond infrastructurele werken. Bouwprojecten worden gegund op basis van de laagste prijs en dit resulteert in scheve opdrachtgever-

en opdrachtnemersverhoudingen, lagere winstmarges en claims voor ‘meerwerk’ (Dorée & Ridder, 2003). Niet langer staat de gezamenlijke maatschappelijke opgave centraal, maar zijn het ontstane spanningen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Om een hoofd te bieden aan de snelle technologische ontwikkelingen, toenemende burgerparticipatie en complexer wordende opgaven dient de samenwerking versterkt en verbeterd te worden (Rijkswaterstaat, 2016). Om die reden is een cultuurverandering in de sector vereist, één die is gericht op samenwerking en die is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Er dient te worden gewerkt op basis van gelijkwaardigheid en met respect voor ieders rol. Dit vraagt om een goede samenwerking en gezonde verhoudingen in de gehele keten van Rijkswaterstaat, mede-opdrachtgevers, marktpartijen en hun leveranciers.

De ‘Marktvisie’

Bovenstaande ontwikkelingen waren voor Rijkswaterstaat, het Rijksvastgoedbedrijf en enkele marktpartijen aanleiding om de ‘Marktvisie’ te ontwikkelen. De Marktvisie is een visiedocument dat tot stand is gekomen in een proces waarbij Rijkswaterstaat partners uit de markt, de kenniswereld en medeopdrachtgevers heeft uitgenodigd mee te denken over de samenwerking die nodig is om aan de huidige en toekomstige maatschappelijke verwachtingen te voldoen. In deze visie staan gemeenschappelijke uitgangspunten gedefinieerd die ertoe moeten leiden dat de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de uitvoering van projecten minder snel onder druk komt te staan (Voortgangsrapportage DBFM(O), 2017). De gestelde ambitie is om “als bouwers van Nederland” te excelleren door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn en samen te werken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland (Marktvisie, 2016).

De gevolgen van de Marktvisie voor de praktijk van DBFM(O)-projecten

De afgelopen jaren zijn DBFM(O)-projecten overwegend uitgevoerd binnen budget, op tijd en conform de gewenste output. De belangrijkste factoren voor de kwaliteit van de Nederlandse DBFM(O)-aanpak zijn: de zakelijke focus op ‘value for money’, een consistent beleid voor DBFM(O), een goed gevulde en betrouwbare pijplijn van (infrastructuur)projecten en een rijksbrede standaardisatie door middel van het DBFM(O)-standaardcontract.

Het Rijk streeft er bij DBFM(O) echter naar dat procedures en contracten goed aansluiten bij de actuele problemen in de bouw- en infrastructuurwereld. De Marktvisie zal om die reden van invloed zijn op de DBFM(O)-projecten. De Marktvisie betekent dat er meer nadruk ligt op het feit dat opdrachtgevers en opdrachtnemers, als ketenpartners, samen aan de lat staan om projecten op een veilige, duurzame en slimme wijze te managen, beheren en uit te bouwen en innovatie te bevorderen. Dat wordt onder meer gedaan door de kennis en kunde van alle partners te benutten. Door de samenwerking te verbeteren kunnen risico’s die de uitvoering van grote, complexe projecten met zich meebrengen, beter worden beheerst en verdeeld.

De ontwikkeling en verdere uitwerking van de Marktvisie past hierbij in het streven van het Rijk om DBFM(O) verder te verbeteren en aan te passen aan ontwikkelingen bij markt en overheid. Hierdoor blijft de kwaliteit van DBFM(O) ook in de toekomst geborgd.

Draagvlak voor de Marktvisie binnen DBFM(O)-projectteams

Om aan de bovenstaande problemen een hoofd te kunnen bieden, wordt er gestreefd naar een zo breed mogelijk draagvlak voor de Marktvisie bij de publieke en private partners. Wetenschappelijk onderzoek toont namelijk aan dat draagvlak is vereist voor een succesvolle implementatie van beleid (Boiten, 2002). De vraag of in de praktijk van projecten in de bouw- en infrastructuursector kan worden gesproken van draagvlak voor de Marktvisie vormt een interessante basis voor nader onderzoek. Tevens roept dit vragen op over de wijze waarop draagvlak zich in dat geval in projecten uit de bouw- en infrastructuursector manifesteert en vooral: draagvlak bij wie?

In dit onderzoek staat een draagvlakmeting centraal bij de projectteams van opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw- en infrasector. Projectteams zijn als volgt te definiëren: *“een onderling afhankelijke verzameling van individuen die gedurende een bepaalde tijd samenwerken en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de resultaten van het team”* (Sundstrom et. al., 2000).

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

In dit onderzoek staat het meten van draagvlak voor de Marktvisie centraal. Het doel is om allereerst een begrip te verkrijgen over de aan- of afwezigheid van draagvlak voor de Marktvisie binnen de bouw- en infrastructuurwereld. Ten tweede dient dit onderzoek om een inzicht te verkrijgen in de wijze waarop dit draagvlak zich vervolgens (al dan niet) in de praktijk manifesteert. Dit wordt gedaan door zowel te kijken naar de houdingen en het gedragingen van actoren van projectteams die betrokken zijn bij enkele DBFM(O)-projecten. Uiteindelijk is in dit onderzoek ten doel gesteld om te besluiten met een aantal aanbevelingen ter vergroting van de effectiviteit van de Marktvisie.

Deze doelstelling kan concreet worden vertaald in een onderzoeksvraag die leidend zal zijn tijdens dit onderzoek.

Hoofdvraag:

“In hoeverre is er binnen projectteams van DBFM(O)-projecten sprake van draagvlak voor de Marktvisie en op welke wijze manifesteert dit zich in de praktijk?”

De centrale vraag uit dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste richt het onderzoek zich op het meten van het draagvlak voor de Marktvisie. Dit wordt gedaan door het uitvoeren van een instrumentele casestudy. Binnen de context van een viertal sluizenprojecten uit het programma Sluizen wordt getracht een beeld te verschaffen over een draagvlak voor de Marktvisie. Vervolgens wordt er onderzocht op welke wijze het draagvlak voor de Marktvisie kan worden vergroot. Om de hoofdvraag volledig te kunnen beantwoorden is er allereerst een aantal deelvragen geformuleerd, die tezamen een volledig antwoord op de hoofdvraag zullen bieden.

Deelvragen

Voorafgaand aan het meten van draagvlak voor de Marktvisie is het vereist de wetenschappelijke literatuur van het begrip draagvlak nader uit te diepen. Hierbij kan de eerste (theoretische) deelvraag worden geformuleerd:

1. *Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over het begrip ‘draagvlak’?*

Deze theoretische deelvraag zal worden behandeld in het eerstvolgende hoofdstuk, waarin de theoretische verkenning wordt besproken.

2. *Wat houdt de Marktvisie in en op welke wijze kan deze in lijn worden gebracht met de theorie over het meten van draagvlak?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het van belang om de Marktvisie nader te onderzoeken. Het is van belang om te weten wat haar inhoud is en wat voor gevolgen zij teweeg probeert te brengen in de bouw- en infrastructuursector. Dit wordt gedaan door middel van een documentanalyse.

3. *Hoe stelt men draagvlak in de praktijk vast?*

De derde deelvraag richt zich op de wijze waarop men draagvlak in de praktijk kan vaststellen. Om te kunnen onderzoeken of en in welke mate opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen het sluizenprogramma draagvlak vertonen, is deze bovenstaande theoretische c.q. methodologische deelvraag opgesteld.

4. *Op welke wijze is de inhoud van de Marktvisie geïnstitutionaliseerd in de organisaties van opdrachtgevers en opdrachtnemers uit het programma Sluizen?*

De vierde deelvraag van dit onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een documentanalyse. Op deze wijze kan er worden gekeken hoe de inhoud van de Marktvisie is verankerd binnen de verschillende betrokken organisaties.

5. *Wat is de houding van DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen ten aanzien van de Marktvisie?*

De vijfde deelvraag laat zich kenmerken als de eerste empirische deelvraag. Middels gebruik van interviews wordt de houding van betrokkenen ten aanzien van de Marktvisie middels op een kwalitatieve wijze onderzocht.

6. *Op welke wijze wordt door DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen in gedrag invulling gegeven aan de inhoud van de Marktvisie?*

De zesde deelvraag is tevens een empirische deelvraag. Middels interviews worden de feitelijke gedragingen van betrokken actoren onderzocht die gedreven worden door de Marktvisie.

1.3 Relevantie

In deze paragraaf zullen de maatschappelijke alsmede de wetenschappelijke relevantie worden uiteengezet.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Met de totstandkoming van de Marktvisie wordt gestreefd naar een cultuurverandering in de bouw- en infrasector. Een cultuur die is gericht op samenwerking en wederzijds vertrouwen. Een dergelijke cultuurverandering wordt echter niet van de een op de andere dag gerealiseerd: dit is een weerbarstig proces. Met de Marktvisie is een eerste stap gezet naar een gezonde en toekomstbestendige infrasector, echter vormt zij niet het sluitende wondermiddel. Het is interessant om te onderzoeken hoe deze visie zich daadwerkelijk in de praktijk manifesteert, wat de achterliggende beweegredenen zijn om al dan niet conform deze visie te werken en te zien wat er gebeurt als het ‘echt spannend wordt’. Tevens vormt de Marktvisie het resultaat van het proces waarbij Rijkswaterstaat samen met partners uit de markt, de kenniswereld en medeopdrachtgevers heeft uitgenodigd om mee te denken over de samenwerking die nodig is om aan de huidige en toekomstige maatschappelijke verwachtingen te voldoen: ook hieruit blijkt de maatschappelijke relevantie.

Rijkswaterstaat wil weten hoe ver de cultuurverandering en de ingezette koers doorwerken in de dagelijkse praktijk van projecten. Dit onderzoek draagt daaraan bij. De resultaten en de conclusies van dit onderzoek kunnen bijdragen aan nader concretiseren van de Marktvisie in de bouw- en infrastructuurwereld. Tevens kan onderzoek naar draagvlak voor de Marktvisie worden gebruikt om informatie te vergaren over de effectiviteit van deze visie. Ten slotte kan het inzicht opleveren ter vergroting van de effectiviteit.

1.3.2 *Wetenschappelijke relevantie*

Allereerst is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat het een nadere uitdieping van het concept ‘draagvlak’ beschrijft. Draagvlak is een lastig af te bakenen begrip en het is afhankelijk van het soort draagvlak en de context waarin een situatie zich bevindt. Dit terwijl draagvlak vaak wordt gezien als legitimatie om beleid door te voeren (Donker & Spronk, 2006). Daarnaast zet dit onderzoek een additionele indicator van draagvlak uiteen, wat een toevoeging vormt op bestaand wetenschappelijk onderzoek.

Tevens is de Marktvisie niet eerder geanalyseerd op de wijze waarop dit in dit onderzoek wordt gedaan. De Marktvisie is in dit onderzoek verdeeld in drie kernthema’s waarbij door gebruik van opgestelde criteria een selectie is gemaakt van variabelen die kenmerkend zijn voor de Marktvisie. Deze variabelen zijn vervolgens verbonden met de elementen van het kernconcept draagvlak. Dit toont verdere wetenschappelijke relevantie aan.

1.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk stond een introductie van het afstudeeronderzoek centraal. De volgende hoofdstukken van deze scriptie bieden antwoorden op de bovenstaande onderzoeksvragen. Ter vervolg van deze introductie zal in hoofdstuk twee worden stilgestaan bij een theoretische verkenning van het begrip ‘draagvlak’. In hoofdstuk drie wordt nader ingegaan op de inhoud van de Marktvisie. Tevens zal een conceptueel model worden uiteengezet wat aan de basis staat van dit onderzoek. Vervolgens zal in het vierde hoofdstuk een verantwoording van de methodologie volgen, evenals een beschrijving van de (instrumentele) casestudy. Het vijfde hoofdstuk bestaat uit de empirische resultaten afkomstig uit de casestudy. Afsluitend volgt conclusie en een discussie waarin wordt ingegaan op de antwoorden op de onderzoeksvragen, de gevolgen die zij met zich meebrengen, de limitaties en de aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk zal aan de hand van wetenschappelijke literatuur een theoretische verkenning worden beschreven die ten grondslag ligt aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Door het uitvoeren van een literatuuronderzoek wordt nader ingegaan op het begrip ‘draagvlak’.

Middels dit hoofdstuk zal er een antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

1. *Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over het begrip ‘draagvlak’?*

2.1 Definiëren van draagvlak

Een eerste verkenning van het begrip ‘draagvlak’ leidt tot de Van Dale uit 1970, waarin draagvlak wordt omschreven als: ‘een vlak waarop een last draagt’. In de editie van 1992 is daaraan de volgende betekenis toegevoegd: ‘een groep die iets ondersteunt of nastreeft: met maatschappelijk draagvlak, ondersteuning, goedkeuring door de gemeenschap’. Hieruit kan men afleiden dat in de tussenliggende periode de verhouding tussen overheid en samenleving drastisch is veranderd door toedoen van technologische, economische en sociale veranderingen. Het vermoeden ontstond dat een beleidsmaatregel meer effect zou hebben wanneer zij door een groot deel van de betrokkenen ondersteund wordt (Vroom et al., 1996). Dit vermoeden wordt in later wetenschappelijk onderzoek bevestigd, waaruit blijkt dat voor een succesvolle implementatie van beleid draagvlak is vereist (Boiten & uit Beijerse, 2002). Hiermee veranderde het beeld dat de overheid beleid bepaalt, waarvan de naleving met behulp van verschillende middelen werd afgedwongen, naar een beeld van interactieve beleidsvorming. Interactie, transactie en communicatie tussen verschillende partijen bij beleidsvorming moesten leiden tot een breder draagvlak en daarmee betere beleidsbeslissingen (Nelissen & Bartels, 1998).

Een wetenschappelijke verkenning van het begrip ‘draagvlak’ toont aan dat het een meerdimensionaal begrip vormt. Men spreekt van een zogenaamd ‘containerbegrip’, wat inhoudt dat een enkelvoudige duiding met betrekking tot het concept ontbreekt (Buijs et al., 1998). Om een draagvlakmeting voor de Marktvisie uit te kunnen voeren is het echter van belang om duidelijkheid te verkrijgen wat er precies met draagvlak wordt bedoeld.

Over het algemeen wordt aangenomen dat het om steun voor een bepaald beleid of plan gaat. Tevens heeft men het over begrippen als: acceptatie, naleving, aanvaardbaarheid, legitimiteit, inspraak, bottom-up of top-down besluitvorming, etc. (Godebeld, 2002). Desalniettemin wordt in bestuurskundige onderzoeken vaak verwezen naar de definitie van Ruelle en Bartels (1998):

“Als we attitude, betrokkenheid en actiegeneigdheid met elkaar combineren zijn er vijf regelmatig voorkomende varianten, waarin een maatschappelijk draagvlak zich kan manifesteren, variërend van een sterk tot ontbrekend draagvlak. (...) Kortgezegd, een maatschappelijk draagvlak is opgebouwd uit attitudes, betrokkenheid en actiegeneigdheid en wordt ‘gedragen’ door aantallen mensen en machtsposities van groepen (draagvlak bij wie). Draagvlak ‘in welke vorm’ (De Kruijk en Rekkers, 1998) kan volgens ons vrij eenvoudig vertaald worden in de sterkte van het draagvlak, waarbij vijf varianten (vormen) zijn te onderscheiden, namelijk een sterk, een ambivalent, een zwak, een ontbrekend draagvlak en tenslotte de nuloptie. Draagvlak kan omschreven worden als een door belangen ingegeven evaluatie van de politieke situatie door doelgroepen van een beleid, waaraan een doelgroep actieve of passieve steun verleent of juist weerstand biedt (Ruelle & Bartels, 1998).”

Uit de bovenstaande omschrijving valt een aantal zaken af te leiden. Allereerst hangt draagvlak samen met of is gebaseerd op een of meerdere belangen. Dit betekent volgens Ruelle en Bartels (1998) dat overeenstemming met belangen klaarblijkelijk (mede) bepalend is voor het draagvlak. Ten tweede blijkt uit de bovenstaande definities dat draagvlak is gebaseerd op een evaluatie van de politieke situatie en om die reden dus gebaseerd is op een oordeel over de wenselijke of feitelijke politieke toestand. Tevens dient te worden opgemerkt dat deze evaluatie door een persoon of groep wordt gedaan. Deze persoon of groep rekent zich tot de doelgroep van het beleid. Ten slotte heeft de uiteindelijke evaluatie gevolgen voor de houding en/of gedrag van de doelgroep. Deze evaluatie zal bepalen of de houding actiever of passiever wordt en of daarmee steun dan wel weerstand zal worden geboden. Ruelle en Bartels zeggen hiermee impliciet dat draagvlak verder gaat dan steunen, het kan immers ook om het bieden van weerstand gaan.

Om een antwoord te kunnen verschaffen op de eerdergenoemde deelvraag zal allereerst uiteen worden gezet uit welke elementen draagvlak bestaat. Vervolgens wordt nader ingegaan op drie verschillende interpretaties van draagvlak: acceptatie, legitimiteit en steun. Hierop volgend wordt een eenduidige definitie van draagvlak geformuleerd die leidend zal zijn voor dit onderzoek. Afgesloten wordt met de operationalisering van draagvlak en een eerste uitwerking van het conceptueel model.

2.2 Elementen van draagvlak

Zoals uit bovenstaande paragraaf blijkt bestaat draagvlak uit verschillende elementen. De elementen zijn als volgt te onderscheiden: *de manier waarop* beleid wordt ontvangen (positief, neutraal of negatief), *het object van draagvlak* (datgene waarop het ontvangen beleid betrekking heeft) en draagvlak bij *een bepaalde groep* (bij wie is er draagvlak?). In deze paragraaf zal nader worden ingegaan op de drie elementen.

2.2.1 *De manier waarop beleid wordt ontvangen: drie indicatoren van draagvlak*

Een eerste element van draagvlak betreft de wijze waarop beleid wordt ontvangen door belanghebbenden. Draagvlak kan in dat verband worden aangetoond door een evaluatie van drie verschillende indicatoren: kennis, houding en gedrag. Draagvlak is allereerst af te lezen uit de kennis van beleid. Tevens betreft het de houding tegenover beleid. Ten slotte betreft draagvlak (individuele) gedragingen als reactie op het betreffende beleid. *Kennis* is de aanwezige informatie bij de ondervraagde persoon of groep over het doel en de inhoud van de betrokken beleidsmaatregel. *Houding* is de mening van een persoon of groep over de noodzaak en de wenselijkheid van de beleidsmaatregel. En *gedrag* is de feitelijke gedraging die de persoon of groep zal vertonen of vertoont na invoering van de beleidsmaatregel (Boiten & uit Beijerse, 2002).

Kennis

Een voorwaarde voor draagvlak is kennis. Het is evident dat er geen draagvlak kan worden gevonden voor iets dat onbekend is. Het kennen en voornamelijk herkennen (aansluiten bij de eigen leefwereld), zijn noodzakelijke voorwaarden voor er sprake kan zijn van draagvlak.

Houding

De tweede indicator van draagvlak betreft de attitude (welke gelijkgesteld is aan houding) die belanghebbenden ten opzichte van beleid hebben. De attitude wordt opgevat als ‘*een evaluatie van een object die gebaseerd is op affecties en cognities*’ (de Boer, 2003; Fishbein & Ajzen 1975). Volgens van der Pligt en de Vries (1998) is een attitude:

- Gericht op een object, persoon, instantie of gebeurtenis;
- Evaluatief: gunstig/ongunstig, positief/negatief;
- Mede gebaseerd op cognitieve overtuigingen over het attitudeobject; met andere woorden: de afweging van positieve en negatieve kenmerken van het object leidt tot een attitude;
- Mede gebaseerd op affectieve reactie ten aanzien van het attitudeobject;
- Van invloed op het gedrag vis-à-vis het attitudeobject.

Er bestaat volgens Ruelle en Bartels draagvlak op het moment dat de attitude ten opzichte van het beleid positief of neutraal is. De evaluatie van het beleid zal dan positief of neutraal zijn. Er worden echter meerdere afwegingen gemaakt om tot deze evaluatie te komen. Hierdoor kunnen bepaalde onderdelen van het beleid wel negatief beoordeeld zijn. Draagvlak is dus een glijdende schaal van neutraal tot zeer positief. Een neutraal oordeel zal getypeerd kunnen worden als minimaal draagvlak. Goldenbeld en Vis (2001) definiëren dit *als de afwezigheid van sterke kritiek op of weerstand tegen het besluit dat genomen wordt*. Deze afwezigheid van kritiek en weerstand is de minimale vorm van draagvlak. Op het moment dat de evaluatie echter negatief is, bestaat er geen draagvlak. In paragraaf 2.5 zal de mate van draagvlak nader worden geoperationaliseerd.

Gedrag

Zoals uit de bovenstaande paragrafen blijkt wordt draagvlak gevormd door kennis en houding ten aanzien van beleid. Draagvlak wordt echter ook gevormd door de uiting van gedragingen van individuen. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in steun- of protestacties ten opzichte van het object van draagvlak. Wanneer een attitude wordt beschouwd als voorbode van gedrag, dan zou het begrip draagvlak, zowel de attitude als gedrag kunnen omvatten. In dat geval vormt draagvlak een zelfstandige component van draagvlak (Ruelle en Bartels, 1998). Het gedrag van mensen wordt op deze manier gezien als een uiting van hun attitude. Dit zou ook omgekeerd zo werken: men verklaart het eigen gedrag door te wijzen op een attitude (Pligt en De Vries, 1995).

Of gedrag daadwerkelijk een zelfstandige component van draagvlak is, laat in de wetenschap ruimte voor discussie. Volgens sommige wetenschappers (o.a. Potman, 1989) wordt de relatie tussen attitude en gedrag immers als problematisch ervaren. Houding zou niet of nauwelijks te relateren zijn aan het waargenomen gedrag. Van Woerkum (1997) vindt dat wanneer gedrag een onderdeel van draagvlak is, er sprake is van een te grote vermenging van acceptatie en naleving. Degene die zich namelijk onbewust conform de regels of het beleid gedraagt en geen acties van protest of steun onderneemt, zou die regel of dat beleid dan accepteren. Terwijl dit in de werkelijkheid niet zo hoeft te zijn. In het geval van dit onderzoek zou dit betekenen dat wanneer een individu die onbedoeld Marktvisie conform gedrag vertoont, wordt beschouwd als een individu die draagvlak voor de Marktvisie vertoont. Anderzijds betekent dit dat een persoon die Marktvisie niet ondersteunt, maar hier vervolgens geen (protest-)acties tegen onderneemt, tevens wordt gerekend als een persoon die draagvlak vertoont.

In dit onderzoek zal gedrag wel degelijk als een zelfstandige component van draagvlak worden gerekend aangezien zowel kennis, houding en gedrag een compleet beeld geven van hoe de Marktvisie leeft in de bouw- en infrastructuursector.

2.2.2 Het object van draagvlak

Het object van draagvlak is datgene waarover men een oordeel heeft. Het gaat in dit onderzoek om het beleid dat ten grondslag ligt aan de wijze waarop opdrachtgevers en opdrachtnemers samen optrekken om een betere bouw- en infrastructuursector te realiseren: de Marktvisie.

Met betrekking tot het object van draagvlak kan er een onderscheid worden gemaakt tussen de *inhoud* van het beleid en het *proces* van de beleidsvorming zelf. In de wetenschappelijke literatuur spreekt men om die reden over inhoudelijk- en procesdraagvlak. Inhoudelijk draagvlak betreft dus de feitelijke inhoud van het beleid. De acceptatie van de inhoud van overheidsbeleid is afhankelijk van de overeenstemming tussen inhoud van het beleid zoals het daadwerkelijk (door de overheid) geformuleerd is en de inhoud zoals de belanghebbenden dit beleid zien (Hoogerwerf e.a., 1993).

Bij de beoordeling van beleid speelt ook procesdraagvlak een rol: draagvlak kan ontstaan door het gevolgde proces van beleidsvorming. Men krijgt bijvoorbeeld door het proces beter zicht op de belangen en de waarden van anderen. Ook kan het gegeven (of het gevoel) dat alle betrokkenen de uitkomst van het proces kunnen beïnvloeden zorgen voor een positief oordeel. Het uiteindelijke draagvlak is afhankelijk van zowel de inhoud als het proces. Zo is het mogelijk dat er wel draagvlak is voor het proces, maar dat men het niet eens is met de inhoud (Hoekema e.a., 1998). Procesdraagvlak kan dus voorkomen zonder inhoudelijk draagvlak en vice versa. Echter wordt in de praktijk aangenomen dat in bijna alle gevallen beide vormen van draagvlak elkaar aanvullen.

In dit onderzoek ligt de nadruk echter met name op het inhoudelijk draagvlak. De wens van Rijkswaterstaat (de opdrachtgever) bestaat immers niet om een evaluatie over de totstandkoming van de Marktvisie uit te voeren.

2.2.3 *Draagvlak bij bepaalde actoren*

Het laatste element van draagvlak heeft betrekking op de actoren die een oordeel hebben over bepaald beleid: de belanghebbenden. Van Dam, Berveling, Neelen en Wille (1996) stellen dat hét draagvlak niet bestaat omdat er verschillende soorten actoren, en daarmee ook verschillende soorten draagvlak, zijn te herkennen. Per groep belanghebbenden kan er om die reden een verschillende vorm van draagvlak onderscheiden worden.

Draagvlak	Auteurs	Omschrijving	Van wie?
<i>Maatschappelijk, sociaal of publiek draagvlak</i>	Boogers, 1998; Goldenbeld en Vis, 2001	Een maatschappelijk draagvlak is opgebouwd uit attitudes, betrokkenheid en actiegeneigdheid en wordt gedragen door aantallen mensen en machtsposities van de groepen.	Belanghebbenden en burgers
<i>Politiek draagvlak</i>	Van Dam, Berveling, Neelen en Wille, 1996	Een politiek draagvlak heeft betrekking op de mate waarin politici en bestuurders voorstanders van een maatregel zijn en richt zich op draagvlak bij politieke vertegenwoordigers en gezagsdragers.	Politici en bestuurders
<i>Bestuurlijk draagvlak</i>	Goldenbeld en Vis, 2001	Bestuurlijk draagvlak verwijst naar de door belangenafweging gekleurde waardering voor, en medewerking aan, een maatregel bij bestuurders en ambtenaren die geconfronteerd worden met de voorbereiding of uitvoering van een maatregel	Bestuurders en ambtenaren

Draagvlak	Auteurs	Omschrijving	Van wie?
<i>Institutioneel draagvlak</i>	SCP, 1999	Institutioneel draagvlak is hetzelfde als maatschappelijk draagvlak behalve dat het hierbij gaat om instituties en organisaties en niet om individuen.	Instituties en organisaties

Tab. 1: Verschillende soorten draagvlak

Binnen dit onderzoek ligt de focus op het institutioneel draagvlak. Ondanks dat draagvlak onder individuen wordt gemeten, richt het institutioneel draagvlak zich op draagvlak van de betrokken organisaties en instituties. De vraag hierbij is of deze partijen instemmen met de Marktvisie en of zij deze accepteren (SCP, 1999). Gezien de grote publieke en private partijen uit de bouw- en infrawereld betrokken zijn bij dit onderzoek kunnen zij een voorbeeldrol spelen in het al dan niet slagen van de Marktvisie. Door het doen van onderzoek op drie verschillende niveaus wordt onderzocht in hoeverre betrokken organisaties en instituties instemmen met de Marktvisie.

2.3 Naar een additionele indicator van draagvlak: geïstitutionaliseerd gedrag

2.3.1 *Institutionele theorieën*

Alternatieve verklaringen die achter gedrag van individuen schuil kunnen gaan, kunnen gezocht worden in institutionele theorieën. Deze theorieën gaan ervanuit dat gedrag gebaseerd is op cognitieve, culturele en andere verklaringen dan rationele keuze (Peters, 2005). Deze theorieën gaan er met andere woorden vanuit dat het niet uitsluitend overwegingen van een individu zijn die ten grondslag liggen aan gedrag. Er wordt ook aandacht besteed aan verbanden waarbinnen een individu zich bevindt en omstandigheden waar deze mee te maken krijgt, de zogenaamde institutionele context.

Binnen de sociale wetenschappen vestigt institutionalisme de aandacht op de rol van instituties op de sociale omgeving. De focus van de aandacht is daarbij gericht op ideeën en structuren. Het begrip ‘institutie’ is echter niet eenduidig. Trommel en Van der Veen omschrijven het als: “een min of meer duurzaam patroon van maatschappelijke gedragsregels” (Trommel & van der Veen in: Abma, 2001). Instituties kunnen worden gezien als stabiele, terugkerende patronen van gedrag die collectief gewaardeerd worden (Selznick, 1996) en die effect hebben op het gedrag van individuen (Peters, 2005). Instituties bepalen daarbij in sterke mate het gedrag van actoren binnen chaotische systemen en wat leidt tot stabiliteit (De Vries, 1996).

Scott (1995) onderscheidt vervolgens drie pilaren van instituties waarover volgens hem in de literatuur wordt geschreven: de regulatieve pilaar, de normatieve pilaar en de cultureel-cognitieve pilaar. Onder de regulatieve pilaar schaaft Scott alle theorieën over regulatieve aspecten van instituties. Dit zijn de formele en informele aspecten die gedrag beperken en reguleren, zoals processen van monitoring en

sanctionering (Scott, 1995). De cognitieve pilaar wordt door Scott omschreven aan de hand van de focus op cognitieve elementen van instituties. Dit houdt in dat gedrag wordt bepaald door de omgeving en context en attributen die ertoe behoren zoals symbolen, woorden, tekens en gebaren, die allen een effect hebben op individuen omdat ze betekenis toekennen aan objecten en activiteiten. Tenslotte omschrijft Scott de normatieve pilaar als het systeem dat normen en waarden omvat. Deze normen en waarden bepalen gezamenlijk het construct van standaarden. Dit betekent dat zij van invloed zijn op hoe bepaalde dingen gedaan zouden moeten worden en wat geschikte en gepaste manieren zijn om bepaalde doelen na te streven. Bovendien bepalen ze in grote mate het gedrag van individuen die tot een sociaal verband behoren, omdat deze bepaalde normen en waarden internaliseren die vervolgens hun gedrag gaan sturen (Scott, 1995). Deze specifieke institutionele theorie benadrukt dus de invloed van normen en waarden die instituties op het gedrag van individuen hebben (Peters, 2005).

2.3.2 *De verhouding tussen instituties en organisaties: institutionalisering*

Er wordt in menig sociologisch en bestuurskundig werk onderscheid gemaakt en relaties gelegd tussen ‘organisatie’ en ‘institutie’. Onder andere Boin (1996) en Selznick (1992) zien de relatie tussen de institutie en de organisatie in het karakter van de organisatie. Dit karakter bepaalt in grote mate het gedrag van de organisatie en ligt besloten in gedeelde doelinterpretaties en taakdefinities, geselecteerde instrumenten, favoriete werkmethoden en een algemeen besef van de bijzondere vaardigheden die zijn ontwikkeld. Schein zou dit ‘de cultuur’ van de organisatie noemen (Schein, 2001). Ook Edwards (2000) legt een relatie tussen cultuur, organisatie en institutie. Hij stelt dat instituties kunnen berusten op formele of informele regels, waaronder staats- en bestuursrechtelijke regels, organisatiestructuren en handelingsvoorschriften, of op gedeelde waarden normen en andere elementen van cultuur (Edelenbos & Monnikhof, 2001).

Het vormen van het karakter of de cultuur gebeurt door het zogenaamde institutionaliseringsproces. Dit proces van institutionaliseren, het verworpen tot een institutie, refereert in abstracte zin aan de transformatie van instabiele en losstaande activiteiten in ordelijke en stabiele patronen: *‘a social form becomes institutionalized as, through growth and adaptation, it takes on a distinctive character of function, becomes a receptacle of vested interests, or is charged with meaning as a vehicle of personal satisfaction or aspiration’* (Selznick, 1992).

Institutionalisering is gebaseerd op normen en waarden die een centrale rol spelen in het verklaren van menselijk gedrag. Individuele voorkeuren en gedragingen worden dan ook vormgegeven door de betrokkenheid van individuen bij instituties, door middel van normen, waarden, routines en regels die samen ‘logic of appropriateness’ vormen (March & Olsen, 1989). Deze ‘logica van passendheid’ komt tot stand door een proces van institutionalisering waarin gedurende een lange periode acties worden herhaald en waaraan betekenissen worden toegekend. Dit resulteert in gedragingen en gewoontes die

typisch zijn voor een bepaald type organisatie (Berger & Luckmann, 1967) en heeft een dominant effect op individuen die tot een organisatie behoren. Er wordt met andere woorden een bepaalde sociale orde gecreëerd, die tot resultaat heeft dat er doorgaande patronen ontstaan in menselijk gedrag.

Deze logica sluit aan bij een bepaalde identiteit en op bepaalde situaties. Dit resulteert in gedragingen en gewoontes die typisch zijn voor individuen die werkzaam zijn in bepaalde typen organisaties (Berger & Luckman, 1967) en waarvoor een bepaald type cultuur geldt. Hoewel individuen zelf uiteraard nog steeds bewuste keuzes kunnen maken, kunnen gedragingen worden gezien als de manier waarop de dingen nu eenmaal gedaan worden binnen bijvoorbeeld een organisatie (Berger & Luckmann, 1967) zonder dat daar verder vraagtekens bij gezet worden (Selznick, 1996). Hoewel organisaties zichzelf wel instrumentele doelen hebben gesteld, worden er door middel van instituties gedragscodes opgesteld die verder strekken dan technische handelingen (Huntington, 1968). Om die reden worden gedragingen van individuen niet gezien als rationele keuzes of als een uitvoering van formele structuren, regels en procedures (Peters, 1996), maar als geïnstitutionaliseerde ideeën over hoe het werk vormgegeven moet worden (Selznick, 1996) en dus als het resultaat van verwachtingen over hoe een individu zich behoort te gedragen).

2.3.3 Waarom geïnstitutionaliseerd gedrag kennis 'vervangt'

Zoals uit paragraaf 2.3 blijkt wordt in dit onderzoek een 'vierde' indicator van draagvlak geïntroduceerd. In deze subparagraaf zal worden beargumenteerd waarom 'kennis' zal worden 'vervangen' door deze vierde indicator. Allereerst kan er een onderscheid worden gemaakt tussen een brede en smalle dimensie van draagvlak. Met de 'breedte' van draagvlak wordt bedoeld op het aantal individuen dat tot het draagvlak wordt gerekend, terwijl de 'diepte' van draagvlak betrekking heeft op de 'mate van betrokkenheid' die personen die tot het draagvlak behoren, vertonen (IOB, 2008). Zo kan er bijvoorbeeld, als groepen personen nauwelijks iets weten van bepaald beleid, nog steeds sprake zijn van breed draagvlak. Dit draagvlak is dan niet diep omdat het niet is gebaseerd op kennis (Hart, 2005). Met andere woorden: het ene sluit het andere niet uit. Ten tweede kan kennis ook moeiteloos worden geschaard onder houding en gedrag. Dit is te verklaren door het feit dat je een zekere wetenschap van beleid moet hebben voordat je daar een attitude of gedraging aan kunt verbinden. Ten slotte is de toevoeging van geïnstitutionaliseerd gedrag zeer bruikbaar in dit onderzoek. Projectorganisaties kunnen worden opgezet om een project te realiseren: in dat project zijn verschillende normen en waarden (als: legitimiteit, veiligheid, diversiteit, institutionele dwang) vastgelegd. Deze worden in regels en cultuur verankerd. Geïnstitutionaliseerd gedrag kan dus een belangrijke indicatie opleveren van draagvlak.

2.4 Draagvlak in relatie tot legitimiteit en steun

In de wetenschappelijke literatuur wordt draagvlak nauw verbonden met het begrip ‘legitimiteit’. Legitimiteit heeft te maken met een vorm van macht die wordt omgezet in autoriteit, anders gezegd: gezag. Dit resulteert in verwachtingen, verplichtingen en verantwoordelijkheden waaraan moet worden voldaan. Tevens heeft legitimiteit te maken met gedrag doordat het handelen van een persoon is vastgelegd in kaders en gedrag gebaseerd is op eerdere keuzes van gezagsdragers. Tevens heeft draagvlak te maken met steun. Steun voor beleid heeft met name betrekking op een positieve uiting van gedrag waarbij de mate van steun afhankelijk is van de overeenstemming tussen de inhoud van beleid zoals geformuleerd en zoals het wordt waargenomen. In de internationale wetenschappelijke literatuur wordt er gesproken over ‘support’. Met name Easton laat zich uit over dit begrip en kent deze de volgende definitie toe: *“We can describe support as an attitude by which a person orients himself to an object either favorably or unfavorably, positively or negatively. Such an attitude may be expressed in parallel action.”*

‘Support’ refereert volgens Easton aan de manier waarop een persoon zichzelf evaluatief oriënteert ten opzichte van een object door ofwel zijn attitude of gedrag (Easton, 1965). Steun (‘support’) wordt hierbij als een noodzakelijke voorwaarde gezien, waaraan voor het optreden van institutionalisering moet worden voldaan: “Tenslotte is van groot belang of een bepaalde doelstelling de steun (‘support’) krijgt uit het sociale systeem waarvoor zij is bedoeld” (Peper, 1972).

Deze uitwerking sluit aan bij de definitie van de Graaf (2007). Er is bij draagvlak en draagvlakvorming in beleidsvorming sprake van weerstand of steun dat uiteindelijk leidt tot bepaald beleid. Beleid vormt dan het object waarvoor steun of weerstand kan zijn.

2.5 Operationalisering van draagvlak

In de bovenstaande subparagrafen is duidelijk geworden dat draagvlak naast een houding ook tot uiting kan komen in het gedrag van belanghebbenden. Tevens wordt uiteengezet dat draagvlak zich kan voordoen in geïnstitutionaliseerde normen en waarden. Het gedrag wordt geuit in de vorm van protest- of steunacties ten opzichte van het object van draagvlak (in dit onderzoek betreft het de Marktvisie). De theoretische operationalisering van draagvlak laat zien dat er zowel gekeken wordt naar welke normen en waarden geïnstitutionaliseerd zijn in de cultuur van de organisaties van de belanghebbenden, wat de belanghebbenden vinden (hun houding), als naar wat belanghebbenden daadwerkelijk doen (hun geuite gedrag).

Zoals uit de definitie van draagvlak van Ruelle en Bartels (1998) blijkt, kan draagvlak worden omschreven als: *“een door belangen ingegeven evaluatie van de politieke situatie door doelgroepen van een beleid, waaraan een doelgroep actieve of passieve steun verleent of juist weerstand biedt”*.

Draagvlak		
<i>Ontvangen van beleid</i>	Geïstitutionaliseerd gedrag	Het proces waarbij normen, waarden, routines en regels door een institutionaliseringsproces transformeren tot een min of meer duurzaam patroon van maatschappelijke gedragsregels, (Selznick, 1996).
	Houding	Evaluatie van een object die gebaseerd is op affecties en cognities. (De Boer, 2003)
	Gedrag	De feitelijke gedraging die de persoon of groep zal vertonen of vertoont na invoering van de beleidsmaatregel (Boiten & uit Beijerse, 2002).
<i>Object van draagvlak</i>	Inhoudelijk draagvlak	De feitelijke inhoud van het beleid.
<i>Doelgroep draagvlak</i>	Institutioneel draagvlak	De essentie van draagvlak ligt in de manier waarop de Marktvisie wordt beoordeeld door belanghebbenden (instituten/organisaties) en welk gedrag dit vervolgens aan deze belanghebbenden ontlokt.

Tab. 2: Operationalisering draagvlak

Zoals in paragraaf 2.2.1 is uiteengezet kan de mate van draagvlak verschillen. Van de centrale gedachte wordt uitgegaan dat draagvlak een glijdende schaal is variërend van neutraal tot zeer positief. In dit onderzoek zal draagvlak echter op drie schalen worden geduïd: positief (+), neutraal (minimaal) (+/-) en negatief (-). Op het moment dat de evaluatie van de verschillende indicatoren negatief wordt beoordeeld, bestaat er geen draagvlak. Schematisch valt dat als volgt te operationaliseren.

Mate van draagvlak	Positief (+)	Neutraal (minimaal) (+/-)	Negatief (-)
<i>Geïstitutionaliseerd gedrag</i>	Expliciete aanwezigheid van draagvlak (voor aspecten van de MV) in geïstitutionaliseerde normen en waarden	Impliciete/afgeleide aanwezigheid van draagvlak (voor aspecten van de MV) in geïstitutionaliseerde normen en waarden	Afwezigheid van draagvlak (voor aspecten van de MV) in geïstitutionaliseerde normen en waarden
<i>Houding</i>	Expliciete tevredenheid; brede ondersteuning en aanvaardbaarheid voor het slagen van aspecten van de MV	Afwezigheid van expliciete steun, kritiek en weerstand; geen expliciete afkeer ten aanzien van aspecten van de MV	Expliciete ontevredenheid; weerstand; geen ondersteuning/aanvaardbaarheid voor het slagen van aspecten van de MV
<i>Gedrag</i>	Steunacties; er wordt expliciet onderschreven dat aspect van de MV belangrijk is en daar om die reden acties aan wordt verbonden	Afwezigheid van steun- en protestacties; er wordt genoemd dat onderdelen van de MV een beperkte rol spelen, maar hier worden geen/minimale acties aan verbonden	Protestacties; weerstand; expliciet onderbouwen waarom er geen actie wordt ondernomen of welke acties worden ondernomen om de ontevredenheid te tonen

Tab. 3: Operationalisering mate van draagvlak

2.6 Conclusie en voorlopig conceptueel model

In dit hoofdstuk stond de volgende deelvraag centraal:

2. *Wat is in de wetenschappelijke literatuur bekend over het begrip ‘draagvlak’?*

Uit de wetenschappelijke literatuur over het begrip ‘draagvlak’ blijkt dat het begrip een meerdimensionale omschrijving kent en het geen eenduidige definitie kent. Draagvlak is nauw verwant aan begrippen als: legitimiteit, steun en acceptatie van beleid. In dit onderzoek wordt een definitie van Ruelle en Bartels gevolgd die draagvlak als volgt omschrijft: ‘Draagvlak (...) is een door belangen ingegeven evaluatie van de politieke situatie door doelgroepen van een beleid, waaraan een doelgroep actieve of passieve steun verleent of juist weerstand biedt’.

Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt tussen inhoudelijk- en procesdraagvlak: in dit onderzoek ligt de focus op inhoudelijk draagvlak.

Tevens kan er worden geconcludeerd dat er verschillende typen van draagvlak zijn, zoals maatschappelijk, sociaal of publiek draagvlak, institutioneel draagvlak, politiek draagvlak en ambtelijk draagvlak. Dit onderzoek richt zich op het institutionele draagvlak, het gaat immers om de wijze waarop projectteams van DBFM(O)-projecten draagvlak vertonen voor de Marktvisie binnen de organisaties en instituties waar zij werkzaam zijn.

Het kenmerkende van draagvlakmetingen is dat deze op een evaluatieve wijze gebeurt. Deze evaluatie zal worden gedaan door de ontvangers van de Marktvisie: in dit onderzoek zijn dat de projectteams. De draagvlakmeting betreft een evaluatie van de volgende indicatoren: ‘kennis’, ‘houding’ en ‘gedrag’. In dit onderzoek wordt ‘kennis’ vervangen voor een additionele indicator: ‘geïstitutioniseerd gedrag’. ‘Kennis’ wordt in dit onderzoek ondergebracht bij zowel ‘houding’ als ‘gedrag’.

De literatuur en theorie die in de voorgaande paragrafen zijn beschreven kunnen worden vertaald in een eerste uitwerking van een voorlopig conceptueel model wat ten grondslag ligt aan dit onderzoek (zie fig. 1). In dit voorlopig conceptueel model wordt de relatie van ‘geïstitutioniseerd gedrag’, ‘houding’ en ‘gedrag’ met betrekking tot ‘draagvlak’ uiteengezet. De tweede te nemen stap in dit onderzoek betreft het koppelen van de drie indicatoren aan de inhoud van de Marktvisie. Deze koppeling wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

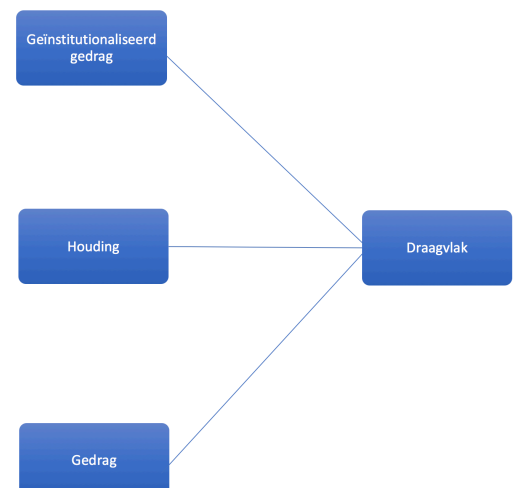


Fig. 1: Voorlopig conceptueel model

Hoofdstuk 3 De Marktvisie

In onderstaand deelhoofdstuk zal worden ingegaan op de inhoud van de Marktvisie. Allereerst wordt ingegaan op de context van de Nederlandse bouw- en infrasector. Vervolgens volgt een inhoudelijke bespreking van de Marktvisie. De Marktvisie is opgesteld rondom een drietal kernthema's. Ten eerste zal een beschrijving worden gegeven van het 'werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave'. Ten tweede zal worden ingegaan op 'trots, excelleren en vakmanschap'. Ten derde zal worden ingegaan op 'zakelijke en effectieve samenwerking'. Ter afsluiting volgt een definitief conceptueel model voor dit onderzoek.

Middels dit hoofdstuk zal er een antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

2. ***Wat houdt de Marktvisie in en op welke wijze kan deze in lijn worden gebracht met de theorie over het meten van draagvlak?***

3.1 Context van de Marktvisie

3.1.1 Ontwikkelingen in de Nederlandse bouw- en infrastructuursector

Na afloop van de Tweede Wereldoorlog heeft de Nederlandse overheid een grote rol gespeeld in de wederopbouw van Nederland. De overheid is goed voor 90% van alle infrastructuurwerken en vormt om die reden een belangrijke afnemer die grote invloed kan uitoefenen op de gunningscriteria van contracten voor publieke werken (Priemus, 2004). Als uitvoerend agentschap van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is Rijkswaterstaat belast met de uitvoer van deze projecten. De organisatie beheert en ontwikkelt in opdracht van het ministerie de hoofdwegen, hoofdvaarwegen en hoofdwatersystemen. De dienst heeft als hoofdtaken om te werken aan de vlotte en veilige doorstroming van het verkeer ("droge waterstaat"), het onderhoud en de verbetering van het systeem van vaarwegen ("natte waterstaat") en de bescherming tegen overstromingen. De organisatie werd opgericht in 1798 en heeft sindsdien een grote rol gespeeld in de Nederlandse samenleving.

De traditionele verhouding tussen de publieke en private organisaties is de afgelopen decennia echter aan flinke veranderingen onderhevig geweest. Door toedoen van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen (zoals New Public Management) gingen overheden en semioverheden opereren als bedrijven en richtten zij zich meer op zaken als efficiency en effectiviteit (Politt, 1995). Taken die Rijkswaterstaat traditioneel zelf uitvoerde werden overgedragen aan de markt.

Deze nieuwe inzichten hadden een grote impact op de organisatie. Rijkswaterstaat kreeg te maken met een verlaging van de budgetten en diende met minder mensen gelijke of betere kwaliteit te leveren. Kennis werd niet langer uit eigen huis gehaald, maar ingekocht. Realisatie- en

onderhoudswerkzaamheden werden geprivatiseerd en meer en meer werd gebruik gemaakt van publiek-private samenwerking.

De ontwikkeling naar een meer uitgesproken marktorientatie leek onbetwistbaar, tot het moment dat aan het begin van de 21^e eeuw de kwaliteit van nieuwe bouw- en infrastructuurprojecten ter discussie werd gesteld. In het bijzonder werd de vraag gesteld of de overheid (en daarmee de belastingbetaler) niet te veel betaalden voor deze projecten. De reden van deze discussie was de zogenaamde ‘Bouwfraude-affaire’ waarbij de Nederlandse bouwsector was misbruikt door verschillende wanpraktijken (Dorée, 2004; Vulpenhorst, 2005). In de loop van de tijd werd duidelijk dat op grote schaal illegale praktijken zoals geheime verstandhoudingen, onderhandse afspraken, schaduwboekhoudingen en fraude plaatsvonden bij het aangaan van biedingen voor publieke opdrachten.

Maatschappelijke onvrede over de bouwfraude leidde in 2002 tot een parlementaire enquête. Betrokkenen van private organisaties gaven aan zich ingelaten te hebben met illegale praktijken en fraude (van Marrewijk et al., 2014). Hiertegen in voerden zij aan dat het niet mogelijk zou zijn om winstgevendende contracten te verkrijgen (Sminia, 2011). Daarnaast werd aangevoerd dat de hoge mate van competitie onder de aannemers leidde tot de kartelvorming (Dorée, 2004). Om de financiële verliezen in te perken rekenden aannemers meerwerk wat leidde tot wantrouwen in de gehele sector (Dorée, 2004).

Tijdens de discussie over de vereiste veranderingen in de Nederlandse bouw- en infrastructuursector kreeg men te maken met de economische crisis. Deze economische en financiële crisis had in 2008 een grote impact op klanten en ondernemers in de bouwsector. De crisis resulteerden in grote bezuinigingen bij de overheid en flinke uitdagingen voor ondernemers die te maken kregen met forse omzetverlagingen. De bovenstaande illegale praktijken van de Bouwfraude in combinatie met de crisis leidde tot de conclusie dat ingrijpende cultuurveranderingen in de bouw- en infrastructuursector vereist waren. Rijkswaterstaat zocht naar mogelijkheden om bestaande praktijken binnen de sector te veranderen naar nieuw gedrag. Om de problemen op te lossen neemt zij samen met private opdrachtnemers het initiatief om een gezonde en toekomstbestendige bouw- en infrastructuursector te realiseren. Verschillende initiatieven werden samen opgepakt teneinde een nieuwe samenwerking te realiseren. De overheid en aannemers creëerden gezamenlijk afspraken over samenwerkingsvormen aangaande cultuur, houdingen en gedragingen. Meer dan vijftien jaar na de Bouwfraude-affaire leidde dit tot de gezamenlijk gepubliceerde Marktvisie.

In het Marktvisie-document hebben de belangrijkste actoren uit de bouw- en infrawereld een gezamenlijke visie ontwikkeld over nieuwe vormen van samenwerking. Men wilde de bouwsector verbeteren en om die reden heeft iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden om de cultuurverschuiving

als omschreven in bijlage E te bereiken. Het is echter belangrijk op te merken dat de Marktvisie een katalysator is voor meer effectieve samenwerking, maar daarbij geen wettelijk bindend document vormt.

3.1.2 DBFM(O)-projecten, aannemersconsortia en projectteams

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven veranderde de publiek-private balans aan het begin van deze eeuw ingrijpend door de intrede van publiek-private samenwerking en het New Public Management. PPS is gegoten in verschillende geïntegreerde contractvormen, wat betekent dat de verschillende onderdelen van een bouwproject integraal worden overgedragen van de publieke opdrachtgever aan één private opdrachtnemer, veelal een consortium van meerdere private partijen. Voorbeelden van geïntegreerde contractvormen zijn het DBFM (Design, Build, Finance & Maintain) of een DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain & Operate) contract (Kenniscentrum PPS 2002).¹

Deze geïntegreerde contractvormen verschillen op enkele punten van de minder geïntegreerde ('traditionele') contractvormen, zoals het traditioneel bestek en het RAW-contract. Allereerst worden bij geïntegreerde contracten de verschillende fasen van een project aan één opdrachtnemer of opdrachtnemersconsortium aanbesteed. In veel gevallen zorgt de opdrachtnemer zelf voor de financiering. Tevens ontstaat door de integratie van verschillende fasen in één contract ruimte voor slimmere en betere oplossingen door deze fasen beter op elkaar af te stemmen. Bij traditionele aanbestedingen wordt iedere fase met een apart contract aanbesteed. Tenslotte zijn binnen een geïntegreerd contract de vooraf aan het consortium te betalen bedragen vastgelegd (de beschikbaarheidsvergoeding). De opdrachtgever (het Rijk) verplicht zich deze bedragen te betalen als het consortium de afgesproken prestaties levert. Voldoet het consortium niet aan de prestatie-eisen, dan kan het Rijk een korting opleggen.

Zoals uit het bovenstaande blijkt bestaat een DBFM(O)-project uit verschillende onderdelen, te weten: de initiatiefase, de voorbereidingsfase, de aanbestedingsfase, de realisatiefase, de exploitatiefase en de afrondingsfase.

Tenslotte dient er kort aandacht te worden besteed aan de rol van projectteams binnen DBFM(O)-projecten. Projectteams zijn als volgt te definiëren: *“een onderling afhankelijke verzameling van individuen die gedurende een bepaalde tijd samenwerken en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de resultaten van het team”* (Sundstrom et. al., 2000). Projectteams kennen een hoge mate van autonomie, zijn samengesteld uit specialisten en de werkcyclus van een project neemt door de complexiteit vaak enige tijd in beslag. De projectteamsamenstelling houdt op te bestaan als het project gereed is (Cohen & Bailey, 1997). Een projectteam kan daardoor worden gezien als een tijdelijke organisatie van mensen.

¹ Een variant op DBFM is DBFMO, waarbij ook de exploitatie (ofwel de 'O' van Operate) van het project onderdeel is van het contract.

In dit onderzoek staat de rol van leden van de DBFM(O)-projectteams van zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers centraal, omdat zij de ‘ontvangers’ zijn van de Marktvisie.



Fig. 2: Fasen DBFM(O)-project

3.2 Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave

“We nemen verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid en de beperkte draagkracht van onze planeet in onze keuzes. We zoeken steeds optimale en innovatieve oplossingen voor veilige, slimme, efficiënte, leefbare en betrouwbare netwerken. Om dit in de keten duurzaam te kunnen doen streven we naar een gezond verdienmodel op basis van een toegevoegde waarde. We willen de belastingbetaler waar voor zijn geld geven. We streven daarom naar waarde-creatie en een significante reductie van transactie- en faalkosten.”
– Marktvisie

Het eerste kernthema uit de Marktvisie wat in dit onderzoek nader wordt belicht is het ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’. Vanuit de literatuur is het werken naar een opgave het streven naar het realiseren van een gewenste situatie én het leveren van de hiervoor benodigde inzet (Pröpper & Litjens, 2016). De term ‘opgave’ is vooral bijzonder in relatie tot het ‘opgaven gestuurd werken’. De opgave kent hier verschillende functies, zoals het bieden van focus en richting. Ten tweede verbindt zij de partijen aan de hand van een gemeenschappelijk richtpunt. Ten derde smeedt zij samenwerking en mobiliseert zij energie om de gewenste situatie ook daadwerkelijk te realiseren. Een duidelijk onderscheid dient te worden gemaakt met het begrip ‘doel’. Het doel is enkel het voornemen om een bepaalde situatie te realiseren. De opgave geeft daarentegen aan welke bijdrage je moet waarmaken in het realiseren van de gewenste situatie. Het term opgave leent zich uitermate goed omdat het als gemeenschappelijke vlag kan dienen die partijen in de bouw- en infrasector kan verbinden. Zo verbindt ze samenhangende doelen terwijl ze tegelijkertijd ruimte laat voor eigen accenten.

Met betrekking tot de Marktvisie wordt de gezamenlijke maatschappelijke opgave nader verklaard door de drie begrippen duurzaamheid, toekomstrobuustheid en waar-voor-je-geld. Zo nemen betrokken actoren verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid en de beperkte draagkracht van de aarde. Tevens wordt uiteengezet dat er continu moet worden gezocht naar optimale en innovatieve oplossingen voor slimme, veilige, efficiënte, leefbare en betrouwbare netwerken. Ten slotte dient de belastingbetaler waar

voor zijn geld te krijgen. Om die reden wordt er gestreefd naar waarde-creatie en een significante reductie van transactie- en faalkosten.

Kenmerken Marktvisie	Omschrijving
1. <i>Verminderen van transactie- en tenderkosten in de keten</i>	Hierbij spannen we ons in voor bijvoorbeeld tijdige betalingen in de hele keten of het waar mogelijk beperken van 'managementkosten' in de uitvoering zoals kosten als gevolg van SCB, prestatiemeten en de diverse ladders.
2. <i>Opdrachtgever stimuleert innovatie</i>	De markt en opdrachtgever innoveren. De gezamenlijke ambitie gaat omhoog door het creëren van de goede randvoorwaarden.
3. <i>Integraal overzicht over de vraag/opgaven</i>	We hebben integraal overzicht over de vraag of opgaven en werken multidisciplinair. Nieuwe of andere partijen kunnen dominant worden als dat zorgt voor betere oplossingen voor de opgaven.
4. <i>Actief sturen op de unieke kenmerken van informatievoorziening</i>	Dit door bijvoorbeeld aparte contracten of extra aandacht hiervoor in integrale contracten. We onderkennen daarmee het toenemend belang van de digitale infrastructuur en ICT/IV.
5. <i>Jaarlijkse herijking op bestuursniveau</i>	Dit om de visie robuust te houden voor toekomstige ontwikkelingen.

Tab. 4: Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave

3.3 Trots, excelleren en vakmanschap

“Vanuit de geleverde kwaliteit krijgen we waardering vanuit de maatschappij, waardoor we trots zijn op ons werk. Veilig werken staat daarbij voorop. We leren van elkaar, ook binnen organisaties, en gaan als geheel erop vooruit om een speler van wereldklasse te blijven of te worden. We leren van (inter)nationale best practises en passen deze toe in ons werk. We volgen en anticiperen op technologische ontwikkelingen, en werken aan cybersecurity. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het beter ontsluiten, delen en borgen van specialistische kennis in de keten/sector.” – Marktvisie

Het tweede kernthema van de Marktvisie betreft enkele doelstellingen en uitgangspunten. Ten eerste dienen marktpartijen en opdrachtgevers kwaliteit en prestaties centraal te stellen. Vanuit de geleverde kwaliteit volgt namelijk waardering vanuit de maatschappij, wat in trots op het werk resulteert. Ten tweede dient er een anticiperende en een lerende sector te worden gecreëerd. Verschillende organisaties kunnen op deze wijze van elkaar leren en er dient gebruik te worden gemaakt van internationale best practises die worden toegepast in het werk. Vanuit deze gedachte wordt er tevens geanticipeerd op technologische ontwikkelingen. Er wordt vanuit gegaan dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor het beter ontsluiten, delen en borgen van specialistische kennis in de keten/sector.

Kenmerken Marktvisie	Omschrijving
6. <i>Sturing op houding en gedrag</i>	Accentverschuiving naar sturing op houding en gedrag ten faveure van het projectdoel of de opgave. Intermenselijke aspecten en acceptatie van elkaars kwaliteiten spelen hierin een belangrijke rol. We moeten elkaar vertrouwen en elkaar versterken, daarvoor zijn heldere afspraken nodig.

Kenmerken Marktvisie	Omschrijving
7. <i>Kennis delen is het nieuwe kennis bezitten</i>	Kennis delen is het nieuwe kennis bezitten. Concurrentievoordeel in de keten zal steeds meer moeten komen van snelheid in de juiste toepassing van kennis en innovatie dan van het bezit van kennis. We zijn beried op die manier te werken.
8. <i>Helder zijn over hoe we samen leren</i>	De experimenteerruimte wordt gedeeld met alle partijen. We benutten de bouwcampus.
9. <i>Gezamenlijk monitoren we de implementatie</i>	We hanteren daarbij onder andere de vragen: wat gaat er beter? Wat is er veranderd? Waarom is dat goed? Als hieruit blijkt dat het bijstellen van onze ambities of het proces van implementatie nodig is dan doen we dat.

Tab. 5: Trots, excelleren en vakmanschap

3.4 Zakelijke en effectieve samenwerking

“We creëren continu een setting voor een echte dialoog. We leven ons in en houden rekening met elkaars rol en positie. We handelen vanuit gelijkwaardigheid in de relatie. We zijn zuinig op de mensen die in onze sector willen werken. We voelen gezamenlijk eigenaarschap voor de marktvisie; dit is hoe we de komende jaren samen willen werken. Ieder zijn eigen unieke rol en verantwoordelijkheid in de keten maar wel samen, op een manier waar we elkaar versterken. We streven naar verbreding van de essentiële elementen van "onze" marktvisie naar andere sectoren, waarbij we verleiden met inspiratie en kwaliteit.” – Marktvisie

Ten slotte ziet dit derde kernthema van de Marktvisie toe op enkele zaken. Om tot een zakelijke en effectieve samenwerking te komen dient er ten eerste sprake te zijn van respectvolle verhoudingen. Om te kunnen spreken van respectvolle verhoudingen wordt er continu een setting voor een echte dialoog gecreëerd. Daarin wordt rekening gehouden met ieders rol en positie. Vanuit gelijkwaardigheid wordt er gehandeld in de relatie. Ten tweede wordt er uiteengezet dat de Marktvisie samen met alle actoren tezamen moet worden gerealiseerd. Dit betekent dat er gezamenlijk eigenaarschap voor de marktvisie wordt gevoeld. Ieder heeft zijn eigen unieke rol en verantwoordelijkheid in de keten maar doet het wel samen, op een manier dat men elkaar versterkt. Er wordt gestreefd naar verbreding van de essentiële elementen van de Marktvisie naar andere sectoren.

Kenmerken Marktvisie	Omschrijving
10. <i>Dialoog als basis</i>	We voeren een constructieve en continue dialoog. We blijven weg bij vooroordelen, luisteren echt naar elkaar en vragen door. Zo gaan we elkaars taal leren spreken en begrijpen we ook de achterliggende redenen. We spreken elkaar binnen de samenwerking aan en proberen zo meningsverschillen op te lossen zonder de rechter te moeten benutten.
11. <i>We benutten de ‘Leidende Principes’</i>	Human Factors, Tenderen, Emvi 3.0, Risico's en Prijsvorming.
12. <i>Risico's en onzekerheden verdelen</i>	Naar redelijkheid en billijkheid en wijzen deze toe aan de partij die deze het beste kan beheersen en beïnvloeden. De risicoverdeling wordt vroegtijdig (voorafgaand aan het aanbestedingsproces) in gezamenlijkheid tussen markt en opdrachtgever opgesteld, waarbij de beschikbare kennis open en transparant wordt gedeeld. Risico's worden

Kenmerken Marktvisie	Omschrijving
	zodanig verdeeld dat het voldoende kansen geeft voor de markt om zich te onderscheiden en uit te blinken in goed ondernemerschap.
<i>13. Open en transparant over de benodigde en beschikbare informatie</i>	We bespreken tijdig wat essentiële informatie is voor het doen van een aanbidding of het realiseren van een opgave en dragen zorg voor het aanleveren van betrouwbare informatie. Daar waar we het niet zeker weten of vragen hebben, delen we dit. We zorgen dat alleen relevante informatie wordt geleverd en alleen essentiële eisen worden gesteld (minder regels). Geconstateerde omissies in de data worden gedeeld. We streven naar meer open data.
<i>14. We vertonen geen opportunistisch gedrag</i>	We spreken elkaar aan op opportunistisch gedrag, zoals ongefundeerd onder de kostprijs inschrijven, (te) minimale kwaliteitsvulling realiseren of onrealistische risicomarges hanteren.
<i>15. Resultaatgericht samenwerken</i>	Samenwerken met een gemeenschappelijk doel voor ogen, wat begint bij samenwerkende publieke opdrachtgevers. Dit betekent ook meer samenwerken tussen partijen in de keten, soms in vaste samenstelling, soms in wisselende. We hebben oog voor verschillen tussen partijen in de keten. We werken samen vanuit onze rol en expertise. We zijn complementair, benutten elkaars kennis, professionaliteit en creativiteit maximaal en dat maakt ons sterker. We waarderen geleverde prestaties, o.a. via prestatieketen en investeren in langjarige project-overstijgende samenwerking. We hebben daarbij aandacht voor de aanbestedingswetgeving en voor behoud van gezonde concurrentie.
<i>16. Investeren in het kennen van elkaars belangen</i>	We investeren in het kennen van elkaars belangen, context en bijbehorende handelingsvrijheid als basis voor gerichte en succesvolle samenwerking. We kiezen een passende aanpak bij de opgave of deelnemers.
<i>17. Werken met respect voor de belangen van de ander</i>	We denken verder dan onze eigen belangen. We moeten leren geven en nemen.
<i>18. Op basis van kracht organiseren</i>	In plaats van organiseren op basis van macht en we worden voorspelbaarder, pragmatischer én wendbaarder in onze aanpak en werkvormen.
<i>19. Doorpakken op horizontale en verticale implementatie</i>	Met expliciet commitment en extra implementatiekracht vanuit het topmanagement. De beweging vanuit de mensen jonger dan 30 jaar in de bouwsector, Captain Co-Creation, versterkt ons hierbij en wij versterken hen.
<i>20. Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten</i>	Ketenpartners hebben een volwaardige plaats in de samenwerking en de samenwerkingsafspraken die we maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer passen we overal in de keten op soortgelijke wijze toe.
<i>21. Samen de Marktvisie in 2020 realiseren en doelen bereiken</i>	Op weg daarnaartoe doen we een aantal basiskampen aan. Hiermee doelen we dat we streven naar kort-cyclische verbeteracties. Dit houdt in dat we samen een oplossing bedenken, deze concreet toepassen en evalueren. We maken tempo: geen stroperige processen of projecten. We benutten zoveel mogelijk concrete opgaven, projecten en programma's om onze verbeteringen toe te passen.
<i>22. Maken van strategische doorvertalingen</i>	Iedere partij die zich verbindt maakt een strategische doorvertaling voor de eigen organisatie.
<i>23. SMART afspraken maken over wie wat doet</i>	Wat doet de OG, wat doet de markt, wat doen anderen, pakken we het samen op of doen we het anders? We zijn helder over in welke domeinen, sectoren of thema's we acties oppakken. We zijn vooraf duidelijk over wat wel reëel is en wordt aangepakt, en wat niet. We

Kenmerken Marktvisie	Omschrijving
	spreken elkaar hierop aan. Zo borgen we dat de Marktvisie ook werkelijkheid wordt.
24. Doorlopende dialoog	Met opdrachtgevers, koepelorganisaties, individuele marktpartijen, kennisinstituten en andere betrokkenen.

Tab. 6: Zakelijke en effectieve samenwerking

3.5 Selectie van kenmerken

Zoals uit de voorgaande paragrafen blijkt, bestaat de inhoud van de Marktvisie uit een uitgebreid aantal kenmerken. Het is zeer de vraag welke zwaarte aan welke kenmerken moet worden toegekend om tot een representatief draagvlakoordeel te komen. Opgemerkt dient te worden dat een uitputtende selectie van vierentwintig kenmerken met het oog op de praktische uitvoerbaarheid van het onderzoek niet mogelijk is. Het is daarom belangrijk om een selectie van kenmerken te maken die representatief is voor de Marktvisie. Om dit mogelijk te maken is er gebruik gemaakt van de volgende selectiecriteria:

Selectiecriteria	Reden
1. Er moet tenminste één kenmerk per kernthema worden geselecteerd	In het kader van de representativiteit van de MV dienen de drie kernthema's van de MV terug te komen in de geselecteerde kenmerken.
2. De kenmerken moeten ten grondslag liggen aan een goede samenwerking en wederzijds vertrouwen.	Met de MV wordt een cultuurverandering beoogt: één die is gericht op samenwerking en wederzijds vertrouwen. Het is van belang om de kenmerken te distilleren die hieraan bijdragen.
3. De kenmerken moeten (her)kenbaar zijn voor de respondenten	De respondenten moeten in hun dagelijkse werk te maken hebben/te maken kunnen krijgen met de geselecteerde kenmerken. Mochten de kenmerken immers niet kenbaar zijn, dan kan daar ook geen oordeel over gevormd worden.
4. De kenmerken moeten toepasbaar zijn op DBFM(O)-projecten	De kenmerken moeten binnen DBFM(O)-projecten aan de orde zijn.
5. Het aantal geselecteerde kenmerken mag niet in de weg staan aan de representativiteit van de inhoud van de Marktvisie.	De hoeveelheid geselecteerde kenmerken mag in het kader van de representativiteit niet te weinig zijn.
6. Het aantal geselecteerde kenmerken mag niet in de weg staan aan de uitvoerbaarheid van het onderzoek	De hoeveelheid te onderzoeken kenmerken moet praktisch uitvoerbaar zijn.

Tab. 7: Selectiecriteria kenmerken Marktvisie

Na het opstellen van de bovenstaande selectiecriteria is een aantal stappen genomen om te komen tot een definitieve selectie. Allereerst is er een inhoudelijke analyse uitgevoerd naar de tekst van de Marktvisie (zie bijlage G). De vierentwintig verschillende kenmerken (voorwaarden) zijn vervolgens ondergebracht bij een van de kernthema's (in het schema gekenmerkt door de kleur geel, blauw of groen) waarmee ze bij benadering het meeste gelijkenissen vertonen. Hierbij dient te worden opgemerkt dat sommige kenmerken kunnen worden samengenomen aangezien zij relatief veel overlap met elkaar vertonen (bijvoorbeeld: 'dialoog als basis' en 'doorlopende dialoog').

Vervolgens is een voorselectie gemaakt van acht kenmerken. Ter verificatie van de representativiteit van de voorgeselecteerde kenmerken is een tweetal stappen ondernomen. Allereerst is deze selectie overlegd met mijn stagebegeleider Aline Arends. Zij kon aangeven welke kenmerken van de Marktvisie naar haar ervaring relevant zijn binnen de bouw- en infrasector en welke niet/minder. Ten tweede is er in de eerste zes interviews gevraagd naar wat respondenten verstaan onder een ‘goede samenwerking’ en welke kenmerken van de Marktvisie hen het meeste aanspreken. Op basis van deze overwegingen is er een definitieve selectie gemaakt van de volgende kenmerken, welke in de volgende tabel worden weergegeven (zie tevens bijlage F).

Geselecteerd kenmerk
1. Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave
2. Helder zijn over hoe we samen leren
3. Elkaar vertrouwen en versterken
4. Dialoog als basis
5. Risico's en onzekerheden verdelen
6. We vertonen geen opportunistisch gedrag
7. We kennen elkaars belangen
8. Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten

Tab. 8: Definitieve selectie kenmerken Marktvisie

3.6 Conclusie en definitief conceptueel model

In dit hoofdstuk stond de volgende deelvraag centraal:

2. *Wat houdt de Marktvisie in en op welke wijze kan deze in lijn worden gebracht met de theorie over het meten van draagvlak?*

Zoals uit de bovenstaande paragrafen blijkt is de inhoud van de Marktvisie opgebouwd uit een drietal kernthema's (te weten: ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’, ‘trots, excelleren en vakmanschap’ en ‘zakelijke en effectieve samenwerking’) welke vervolgens zijn doorvertaald naar 24 concrete kenmerken. In paragraaf 3.5 is vervolgens onderbouwd welke acht kenmerken leidend zullen zijn voor dit onderzoek. Deze onderbouwing, in combinatie met de literatuur en de theoretische verkenning uit het voorgaande hoofdstuk, leidt tot het volgende conceptueel model.

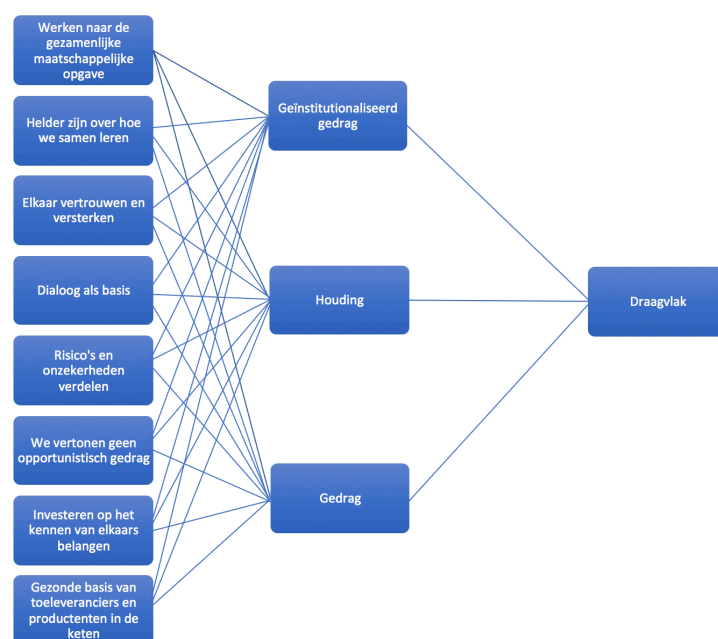


Fig. 3: Definitief conceptueel model

Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording

Na het bespreken van de wetenschappelijke literatuur over draagvlak en het verkennen van de inhoud van de Marktvisie wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de methodologie die is gebruikt om dit onderzoek uit te voeren. In dit hoofdstuk staat het onderzoeksdesign centraal, waarin nader wordt ingegaan op de onderzoeksmethode, de dataverzameling en de data-analyse. Tevens zal worden uiteengezet welke criteria zijn gesteld aan de selectie van de casus en de stakeholders. Daaropvolgend zal een kwalitatieve operationalisatie worden gegeven. Afsluitend zal worden stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Middels dit hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag:

3. *Hoe stelt men draagvlak in de praktijk vast?*

4.1 Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek is beschrijvend van aard en richt zich op interpretaties, ervaringen en betekenissen. Betekenissen worden uitgedrukt in woorden en de niet gestandaardiseerde data wordt geclassificeerd in categorieën. De analyse wordt vervolgens uitgevoerd aan de hand van conceptualisatie (Saunders et al., 2012). Bovenal zijn onderzoekers tijdens kwalitatief onderzoek meer geïnteresseerd in gedrag, sociale rollen en werkelijkheid van de mens (Berg, 2001). Het kwalitatieve onderzoek levert meer inzicht op in de subjectieve realiteit van mensen en hun sociale context. Aangezien er geen eerder theoretisch onderzoek is verricht naar de verhouding tussen draagvlak en de Marktvisie is er in dit onderzoek hoofdzakelijk gebruik gemaakt van kwalitatieve data. Deze data is enerzijds verzameld door het afnemen van interviews, anderzijds door gebruik van secundaire bronnen.

In dit onderzoek staat een draagvlakmeting van de Marktvisie bij opdrachtgevers en opdrachtnemers centraal. Dat impliceert dat dit onderzoek zich niet richt op het meten van draagvlak voor de Marktvisie binnen een bepaald project/programma. Echter kunnen bepaalde projecten/casussen worden gebruikt om een beeld te kunnen verschaffen over de aanwezigheid van draagvlak voor de Marktvisie. De casussen zullen in dit onderzoek om die reden voornamelijk een ondersteunende functie hebben. In de volgende paragraaf zal worden uiteengezet waarom er in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van een casestudy.

4.1.1 *Argumentatie en invulling casestudy*

De toepassing van DBFM(O)-contracten in de natte sector door Rijkswaterstaat is zeer recent. Met andere woorden: zo is er geen enkel ‘nat’ project afgerond op basis van een DBFM(O)-overeenkomst. Slechts enkele ‘droge’ projecten zijn afgerond op basis van een DBFM(O) contract. Aangezien de

database een beperkt aantal DBFM-contracten bevat, ligt een diepteanalyse middels een casestudy binnen een bepaald programma voor de hand. Zoals hierboven is aangevoerd hebben de casussen een ondersteunende functie. Dit type casestudy valt in de wetenschap te omschrijven als een instrumentele casestudy (Stake, 1995; Baxter & Jack, 2008).

Er zijn echter enkele bezwaren aan te tekenen bij het gebruik van een casestudy. Het is moeilijker om de resultaten generiek te maken. Daarnaast moet er zorgvuldig worden omgegaan met het trekken van conclusies uit een casestudy (Onwuegbuzie & Leech, 2010). In het kader daarvan bepleit Eisenhardt (1989) de essentie van een link met de literatuur.

4.1.2 Bepalen van het aantal casussen

Eisenhardt (1989) beschrijft dat er geen optimum is van een aantal casussen voor casestudyonderzoek, maar tussen de vier en tien casussen is uitvoerbaar. Minder dan vier casussen zorgt er namelijk voor dat de gevonden theorieën moeilijker te genereren en te doorgronden zijn. Meer dan 10 casussen zorgt voor te veel data, wat analyseren erg complex maakt (Eisenhardt, 1989). Casussen worden vaak selectief gekozen, omdat ze representatief moeten zijn voor een breder geheel. De keuze voor casussen dient daardoor theoretisch onderbouwd te zijn (Eisenhardt, 1989).

4.1.3 Selectiecriteria casestudy

De casussen die in aanmerking komen voor dit onderzoek moeten aan de volgende criteria voldoen:

- Casus dient zich in de realisatiefase te bevinden;
- Casus dient zich in de grond-, weg- en waterbouw te bevinden (GWW);
- Casus moet recent zijn;
- De casussen moeten op hoofdlijnen goed vergelijkbaar zijn; en,
- In de casus moet samenwerking op de agenda staan

Ten eerste dient het project zich in de uitvoeringsfase te bevinden aangezien dit onderzoek zich richt op de wijze waarin de Marktvisie zich in de praktijk van projectteams manifesteert. Ten tweede dient het project zich in de grond-, weg- en waterbouw te bevinden, aangezien de Marktvisie mede is opgesteld door brancheorganisaties afkomstig uit deze GWW-sector. Ten derde moeten de casussen recent zijn, aangezien de Marktvisie in 2016 is ontwikkeld. Tevens moet er in de projecten expliciet in bepaalde mate het belang van samenwerking zijn benadrukt. Ten slotte moeten de projecten in hoofdlijnen goed vergelijkbaar zijn. Dit houdt in dat zij met betrekking tot de contractvorm overeenkomen, alsmede met betrekking tot de sector (natte versus droge infrastructuur).

4.1.4 Selectie projecten

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de DBFM(O)-projecten die zich in de realisatiefase/planuitwerkingsfase bevinden. Dit impliceert dat de projecten die zich in de exploitatiefase dan wel besluitvormingsfase hierin niet zijn meegenomen. Uit deze projecten wordt een selectie gemaakt voor de casestudy. De planningen zijn afkomstig uit het MIRT Overzicht 2018 (voorheen Projectenboek MIRT) waarin alle rijksprojecten uit de begroting van het ministerie van Infrastructuur en Milieu omschreven zijn. Het MIRT staat voor: Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport. De startdatum bestaat uit de start van de realisatiefase. De einddatum is gebaseerd op de planningen zoals omschreven op de individuele projectpagina's.

Project	Vorm	Nat/Droog	Fase	Start	Einde	Selectie
<i>A1/A6/A9 Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA)</i>	DBFM	Droog	Realisatie	1/1/2012	2024-2026	Nee
<i>N18 Varsseveld-Enschede</i>	DBFM	Droog	Realisatie	21/10/2016	Begin 2018	Nee
<i>A27/A1 Utrecht Noord-knooppunt Eemnes-Aansluiting Bunschoten Spakenburg</i>	DBFM	Droog	Realisatie	1/7/2017	Eind 2018	Nee
<i>A24 Blankenburgverbinding</i>	DBFM	Droog	Realisatie	Medio 2018	2024	Nee
<i>A16 Rotterdam</i>	DBFM	Droog	Realisatie	Medio 2018	2024	Nee
<i>A12/A15 Ressen-Oudbroeken</i>	DBFM	Droog	Planuitwerking	Medio 2019	2021	Nee
<i>Keersluis Limmel</i>	DBFM	Nat	Realisatie	1/8/2015	2018	Ja
<i>Derde Kolk Beatrixsluis en verbreding Lekkanaal</i>	DBFM	Nat	Realisatie	1/9/2016	Eind 2019	Ja
<i>Zeetoegang IJmond</i>	DBFM	Nat	Realisatie	7/9/2016	Eind 2019	Ja
<i>Sluis bij Eefde</i>	DBFM	Nat	Realisatie	25/8/2017	2020	Ja

Tab. 9: Overzicht DBFM-projecten in de realisatiefase

4.2 Het programma Sluizen van Rijkswaterstaat

Er zijn in dit onderzoek vier projecten geselecteerd voor de casestudy die zich in de natte sector bevinden. Met bovenstaande selectie is allereerst voldaan aan de eerste drie selectiecriteria van paragraaf 4.1.3. Het gaat in alle vier de gevallen om DBFM-projecten die zich in de realisatiefase bevinden. De projecten A24-A16 en A12/A15 vallen buiten de selectie omdat de start van de bouw nog moet beginnen: samenwerking kan in dat geval niet of nauwelijks worden onderzocht. Daarnaast is met de selectie van bovenstaande casussen voldaan aan het vierde criterium: de casussen zijn op hoofdlijnen goed vergelijkbaar. Het gaat immers om een programma dat bestaat uit meerdere samenhangende projecten. Het selecteren van (een van de) projecten A1/A6/A9, N18 of A27/A1 had tevens interessante inzichten kunnen opleveren aangezien draagvlak voor de Marktvisie binnen ‘natte’ en ‘droge’ sector gemeten had kunnen worden. In dit onderzoek is daar uitdrukkelijk niet voor gekozen. Een onderzoek naar twee grote sectoren is ten aanzien van de praktische uitvoerbaarheid niet mogelijk. Tevens vertonen

zij, buiten dat het DBFM(O)-projecten zijn die zich in de realisatiefase bevinden, geen samenhang met het programma Sluizen. Ten slotte wordt in de doelstelling van het sluizenprogramma door Rijkswaterstaat omschreven wat men wil bereiken en de wijze waarop men dat wil bereiken:

“Het sluizenprogramma levert de gedefinieerde (bestuurlijke) mijlpalen van alle projecten binnen de scope (tijd, geld en kwaliteit) op (...) door vergaande onderlinge samenwerking, kennisuitwisseling, uniformering en een optimale inzet van mensen, waardoor een continu leerproces doorlopen wordt, verbeteringen plaatsvinden en de opgedane ervaringen en kennis ook geborgd wordt.”

Gezien het feit dat er binnen het sluizenprogramma expliciet aandacht wordt besteed aan samenwerking en er verschillende opdrachtnemers bij een zestal projecten betrokken zijn, maakt dat het sluizenprogramma geschikt is voor dit onderzoek. Uit het onderstaande overzicht blijkt welke opdrachtnemende partijen betrokken zijn binnen bepaalde consortia in de uitvoer van het betreffende project.

Project	Partijen	Verantwoordelijkheden
Nieuwe Keersluis Limmel – “Keersluis Limmel Company”	Besix Group	Realisatie
	RebelValley	Realisatie
Derde Kolk Beatrixsluis en Uitbreiding Lekkanaal – “Sas van Vreeswijk”	Besix Group	Financiering, ontwerp, realisatie
	Rebel Valley	Financiering
	TDP	Financiering
	Heijmans	Financiering, ontwerp, realisatie
	Jan de Nul	Financiering, ontwerp, realisatie
	Agidens	Onderhoud
	Martens	Onderhoud
	Van Oord	Onderhoud
Zeesluis IJmuiden – “OpenIJ”	BAM-PGGM	Realisatie, onderhoud
	VolkerWessels	Realisatie, onderhoud
	DIF	Financiering
Uitbreiding Sluis Eefde – “Lock2Twente”	TBI PPP	Ontwerp, financiering, realisatie, onderhoud
	Mobilis/TBI	Ontwerp, financiering, realisatie, onderhoud
	Croonwolter & Dros	Ontwerp, financiering, realisatie, onderhoud

Tab. 10: Overzicht aannemersconsortia Programma Sluizen

4.3 Selectie van respondenten

Dit onderzoek bestaat uit een zestiental interviews met stakeholders uit het programma Sluizen. De respondenten voor de interviews van dit onderzoek zijn gericht geselecteerd. De informatie over draagvlak dient namelijk te worden gezocht in een specifieke groep van publieke opdrachtgevers en private opdrachtnemers aangezien het leden van projectteams van sluizenprojecten moeten betreffen (Weiss, 1994). De selectie is enerzijds gebaseerd op contacten vanuit Rijkswaterstaat, meer specifiek van mijn begeleider tijdens mijn stage, Aline Arends. Anderzijds is de selectie gebaseerd op

aanwijzingen van de geïnterviewde respondenten. Na afloop van ieder afgenomen interview is de vraag gesteld wie de volgende respondent naar de mening van de geïnterviewde zou moeten zijn. Op basis hiervan is een selectie van respondenten gemaakt per project. Deze selectie dient echter te voldoen aan enkele criteria.

Ten eerste is geprobeerd om een zo representatief mogelijke selectie van stakeholders uit de bouw- en infrawereld te bereiken. Om die reden zijn er vijf respondenten geselecteerd van Rijkswaterstaat (de publieke opdrachtgever) en elf respondenten van acht verschillende private ondernemingen. Ten tweede is er getracht om respondenten te selecteren die hoger en lager in de betrokken (project)organisaties actief zijn. Zo kan er een onderscheid worden gemaakt tussen ‘hoger’ strategisch niveau (projectmanagers, directeuren) en ‘lager’ operationeel niveau (leden contractteam, adviseur, toetscoördinator). Dit is gedaan om een zo compleet mogelijk beeld te vergaren van draagvlak voor de Marktvisie op meerdere lagen in de organisaties. Ten slotte is er geprobeerd om een zo evenredig mogelijk aantal respondenten per sluizenproject te selecteren. Hiervoor is gekeken naar de vier aannemersconsortia en de verdeling tussen publieke opdrachtgevers en publieke opdrachtnemers. Zo is in grote lijnen de verdeling: twee opdrachtgevers en drie opdrachtnemers per project aangehouden.

Respondent	Rol	Organisatie	Publiek / Privaat	Datum	Lengte	Nieuwe Keersluis Limmel	3 ^e Kolk Beatrixsluis en Uitbreiding Lekkanaal	Zeetoeegang IJmond	Uitbreiding Sluis Eefde
R1	SPV-manager	Mobilis/TBI	PR	27-06-2017	01:06:59				x
R2	Projectmanager	Rijkswaterstaat	PU	10-07-2017	00:48:25		x		
R3	Projectmanager	Rijkswaterstaat	PU	14-07-2017	01:06:14	x			x
R4	DBM-manager	Mobilis/TBI	PR	18-07-2017	00:57:53				x
R5	Directeur Infra	Croonwolter & Dros	PR	20-07-2017	01:01:11				x
R6	Projectmanager	Rijkswaterstaat	PU	20-07-2017	00:54:25	x		x	
R7	Adviseur SCB	Rijkswaterstaat	PU	26-07-2017	01:04:18	x	x		
R8	Toetscoördinator	Rijkswaterstaat	PU	26-07-2017	00:57:20				x
R9	Directeur	Hollandia Infra	PR	08-08-2017	01:01:52			x	x
R10	Directeur EPCM	VolkerWessels	PR	08-08-2017	01:00:56			x	
R11	Tendermanager	Besix Group	PR	10-08-2017	01:06:02		x		
R12	Projectmanager EPC	Besix Group	PR	11-08-2017	01:21:25	x			
R13	Directeur	Rebel Group	PR	14-08-2017	01:00:17	x	x		
R14	Directeur Infra	BAM	PR	15-08-2017	01:00:36			x	
R15	Contractjurist	Besix Group	PR	22-08-2017	01:10:00		x		
R16	Projectdirecteur MTC	Heijmans Infra	PR	13-09-2017	00:53:12		x		

Tab. 11: Overzicht interviews respondenten

4.4 Dataverzameling

In dit onderzoek is aan de hand van meerdere bronnen en meetinstrumenten (interviews, secundaire bronnen) onderzoekdata verkregen, geanalyseerd en geïnterpreteerd. In wetenschappelijk onderzoek staat dit bekend onder de naam *triangulatie*. Volgens Yin (2003) vergroot triangulatie de geloofwaardigheid van resultaten, voornamelijk wanneer een casusonderzoek is gebruikt. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de wijze van dataverzameling.

4.4.1 Documentanalyse

Het eerste empirische onderzoeksgedeelte vindt plaats door middel van een documentanalyse. Het gaat hier om een kwalitatieve analyse van bestaande gegevens (Baarda & de Goede, 2006). Met gebruik van een documentanalyse is onderzoek gedaan naar de wijze waarop betrokken stakeholders de principes van de Marktvisie hebben verankerd in hun organisatie. De principes die afkomstig zijn uit de Marktvisie zijn beperkt tot het achttal uiteengezette variabelen zoals beschreven in het conceptueel model. De documentanalyse bestaat in dit onderzoek onder andere uit de volgende documenten: strategieën, missies, gedragscodes, presentaties en doelstellingen.

Per variabele uit de Marktvisie is gekeken of zij ‘duidelijk’ (+), ‘indirect/gematigd duidelijk’ (+/-) of ‘onduidelijk’ (-) ter herleiden valt in de onderzochte documenten. Op basis van de beschrijving en de teksten van bovenstaande documenten is gekeken met welke code deze dient te worden ingedeeld. Deze plussen, plus-minnen of minnen worden in schemavorm verwerkt in de slotconclusie van paragraaf 5.1.3. Voor een nadere operationalisatie wordt terugverwezen naar paragraaf 2.5.

4.4.2 Interviews

Vervolgens is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews. Het afnemen van interviews levert rijke data op, waarin ervaringen en percepties gemeten kunnen worden, iets wat past binnen de doelstellingen van een kwalitatieve analyse (Flyvbjerg, 2013). De interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van relevante stakeholders. In totaal is er gesproken met zestien respondenten die een totaal van negen organisaties vertegenwoordigen. Vijf interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat, de overige elf interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van private organisaties. Tijdens de gesprekken is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Ter voorbereiding van de interviews is een veertigtal vragen op papier gezet, echter is voorafgaand aan de interviews met de respondenten besproken dat het niet noodzakelijk is om aan deze vragen vast te houden. Op deze manier kan er worden ingespeeld op bepaalde inzichten en conclusies die op dat moment naar voren komen. Door deze open en flexibele houding kon er zo optimaal mogelijk worden ingespeeld op de specifieke context van de respondent, waardoor er zoveel mogelijk relevante informatie is verzameld. (Van Thiel, 2016). De semigestructureerde benadering is

gehanteerd voor zijn sturende, maar tevens flexibele karakter (Robson & McCartan, 2016). De verkregen data uit de interviews worden in de deelconclusies per subparagraaf schematisch samengevat. Wederom worden de volgende codes toegepast: (+), (+/-) en (-). Zie voor een operationalisatie tabel 3 in paragraaf 2.5.

4.5 Data-analyse

Het analyseren van data is een continu proces dat plaatsvindt gedurende het onderzoek. Het vangt aan wanneer het onderzoek is begonnen en het eindigt wanneer de onderzoeker komt tot gegronde conclusies (Sekaran & Bougie, 2016). Het is derhalve van belang dat de verkregen data wordt geordend zodat het kan worden geanalyseerd. Daaruit volgt dat de uitkomsten van de analyse begrijpelijk worden. Om die reden speelt het conceptueel model een belangrijke rol in de data-analyse.

In dit onderzoek is er een achttal kenmerken/variabelen onderzocht die afkomstig zijn uit de Marktvisie. Deze zijn nader onderzocht uit het oogpunt van een drietal perspectieven (geïnstitutioniseerd gedrag, houding en gedrag). De wijze waarop er in de interviews is ingegaan op de verschillende kenmerken en perspectieven, staat beschreven in bijlage B.

Tijdens de interviews is er een audio-opname gemaakt van de gesprekken. De kans bestond hierdoor dat de respondenten minder snel het achterste van hun tong lieten zien (Weiss, 1994). Dit doet het risico op sociaalwenselijke antwoorden toenemen. Desalniettemin is er voor gekozen om de informatie op audio op te nemen. Het achterwege laten van de opnames zou er namelijk toe kunnen leiden dat waardevolle informatie verloren gaat of dat deze selectief werd onthouden door de onderzoeker. Daarnaast is in de interviews uiteengezet dat de respondenten anoniem zouden worden genoemd. Bovendien zijn de uitgewerkte interviews naar iedere respondent opgestuurd, zodat eventuele uitspraken indien nodig nog bijgesteld konden worden.

Na afloop van de interviews zijn de verkregen data getranscribeerd en gecodeerd. Voorafgaand aan het coderen is er een beknopt codeerschema opgesteld aan de hand van het achttal kenmerken van de Marktvisie. Vervolgens zijn de interviews op basis van een proces van open coderen gecodeerd.

4.6 Kwalitatieve operationalisatie

In deze paragraaf volgt een omschrijving van de kwalitatieve operationalisatie. Operationaliseren bestaat uit drie stappen, te weten: het geven van definities aan de te meten begrippen (zie paragraaf 3.5), het bepalen van uitingvormen van de begrippen, het bepalen van de waarde en de verhouding tussen de geoperationaliseerde begrippen (variabelen) in een analytisch kader (Van Thiel, 2010). Het bepalen

van de uitingvormen, hun waarde en de verhoudingen tussen de variabelen zal in deze paragraaf worden beschreven.

In de interviews wordt dieper ingegaan op de houdingen en gedragingen die betrokken stakeholders hebben ten aanzien van de Marktvisie. In de onderstaande operationalisatie zijn de variabelen uit het conceptueel model opgenomen die zijn voorgelegd aan de betrokken stakeholders in de interviews. De interviewvragen zijn op te delen in twee verschillende categorieën. Ten eerste de algemene kenmerken van de respondent en de organisatie, zoals hun rollen binnen het project en beschrijving van de werkzaamheden. Deze interviewvragen zijn niet nader geoperationaliseerd. De tweede categorie vragen gaan over het achttal variabelen bezien vanuit het licht van de drie indicatoren (geïnstitutionaliseerd gedrag, kennis en gedrag). Het gaat hier om open vragen welke zijn geoperationaliseerd in de tabel 12.

Het is belangrijk om aan te tekenen dat niet alle variabelen en indicatoren zijn besproken tijdens de interviews. Allereerst is er met het oog op het benutten van kostbare interviewtijd voor gekozen om onderzoek naar ‘geïnstitutionaliseerd gedrag’ enkel op basis van een documentanalyse uit te voeren. Daarnaast is ervoor gekozen om de variabelen voorafgaand aan het interview kort te noemen, waarna de ruimte vrij werd gelaten om stil te staan bij de onderwerpen waar de respondent het meeste waarde aan hechtte. Op deze manier is er geprobeerd om helder te krijgen welke variabelen meer van belang zijn voor respondenten en welke minder.

Variabelen	Indicator	Interviewvragen
1. Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	<i>Geïnstitutionaliseerd gedrag</i>	Hoe is de ‘gezamenlijke maatschappelijke opgave’ opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/ regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	- Hoe zou u de gezamenlijke maatschappelijke opgave omschrijven? - Wat is volgens u het belang van werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave?
	<i>Gedrag</i>	Stuurt u actief op het werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave?
2. Helder zijn over hoe we samen leren	<i>Geïnstitutionaliseerd gedrag</i>	Hoe is het ‘helder zijn over hoe men samen leert’ opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/ regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	- Wat is volgens u het belang om helder te zijn over hoe u samen met de opdrachtgever/opdrachtnemer leert? - Bent u van mening dat de opdrachtgever/opdrachtnemer het belang ziet van samen leren?
	<i>Gedrag</i>	- Op welke wijze wordt er in uw project samen geleerd met uw counterpart? - Op welke wijze kan in uw komende projecten worden geleerd van dit huidige project?
3. Elkaar vertrouwen en versterken	<i>Geïnstitutionaliseerd gedrag</i>	Hoe is het ‘elkaar vertrouwen en versterken’ opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/ regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	Hoe draagt vertrouwen volgens u bij aan een goede samenwerking binnen dit project?

Variabelen	Indicator	Interviewvragen
		Wat is volgens u het belang van elkaar kunnen vertrouwen en versterken in een project?
	<i>Gedrag</i>	- Op welke wijze zorgt u ervoor dat de opdrachtgever/de opdrachtnemer u kan vertrouwen? - Op welke wijze wordt er in dit project gezorgd voor wederzijds vertrouwen? - Hoe spelen ervaringen met de opdrachtgever/opdrachtnemer uit het verleden een rol in de huidige manier van samenwerken? - Is vertrouwen binnen dit project weleens op de proef gesteld? Zo ja: wat is hiervan de reden? Hoe is hier vervolgens mee omgegaan?
4. Dialoog als basis	<i>Geïstitutionaliseerd gedrag</i>	Hoe is de 'dialoog als basis' opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/ regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	Waarom is het voeren van een dialoog volgens u zo van belang in een samenwerking?
	<i>Gedrag</i>	Met welke regelmaat wordt de dialoog met de opdrachtgever/opdrachtnemer opgezocht? Op welke wijze gebeurt dit? Wordt geëvalueerd of de dialoog voldoende wordt opgezocht?
5. Risico's en onzekerheden verdelen	<i>Geïstitutionaliseerd gedrag</i>	Hoe is het 'verdelen van risico's en onzekerheden' opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/ regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	- Wat is volgens u het belang van het goed verdelen van risico's en onzekerheden? - Wat betekent dit volgens u? - Wat motiveert u om een goede inschatting te maken van een risico of een onzekerheid?
	<i>Gedrag</i>	- Op welke wijze zijn risico's en onzekerheden verdeeld en toegewezen binnen dit project? Waarom? - Zijn de risico's en onzekerheden onderverdeeld bij de partijen die deze het beste kunnen beheersen en beïnvloeden? - Wat gebeurt er wanneer risico's zich daadwerkelijk voor doen? Op welke wijze worden deze risico's dan opgelost? - Wat is de invloed van de Marktvisie op het verdelen en oplossen van de risico's?
6. We vertonen geen opportunistisch gedrag	<i>Geïstitutionaliseerd gedrag</i>	Hoe is het 'we vertonen geen opportunistisch gedrag' opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/ regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	- Wat betekent volgens u het 'vertonen van opportunistisch gedrag'? - Wat is volgens u de oorzaak van opportunistisch gedrag? - Wat is volgens u de invloed van de Marktvisie op het al dan niet vertonen van opportunistisch gedrag?
	<i>Gedrag</i>	- Hebt u de opdrachtgever/de opdrachtnemer weleens aangesproken op opportunistisch gedrag? Wat was hiervan de reden? Wat was zijn reactie? Was dit terecht? Hoe zijn jullie hier vervolgens mee omgegaan? - Hoe wordt er binnen dit project voor gezorgd dat er geen opportunistisch gedrag wordt vertoond?
7. Investeren in het kennen van elkaars belangen	<i>Geïstitutionaliseerd gedrag</i>	Op welke wijze is het 'investeren in het kennen van elkaars belangen' opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/ regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	Wat is volgens u het belang van het investeren in elkaars belangen?

Variabelen	Indicator	Interviewvragen
8. Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten		In hoeverre leidt het investeren in elkaars belangen tot een succesvolle samenwerking?
	<i>Gedrag</i>	- Hoe zorgt u ervoor dat u de belangen van de opdrachtgever kent? En vice versa? - Bent u volledig op de hoogte van de belangen van de opdrachtgever? Hoe zou u dit kunnen verbeteren?
	<i>Geïnstitutionaliseerd gedrag</i>	Hoe is de 'gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten' opgenomen in zaken als de organisatiecultuur/doelen/regels/projectvisie/ instrumenten/etc.?
	<i>Houding</i>	Wat is volgens u het belang van gelijkwaardige ketenpartners?
	<i>Gedrag</i>	- Hoe zorgt u ervoor dat iedereen binnen uw organisatie bekend is met de Marktvisie? - Hoe zorgt u ervoor dat samenwerkingsafspraken die zijn gemaakt tussen u en de opdrachtgever/opdrachtnemer overal in de keten op soortgelijke wijze worden toegepast?

Tab. 12: Kwalitatieve operationalisatie Marktvisie

4.7 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Door hier nader op in te gaan kan de geldigheid van de conclusies worden verhoogd (Van Thiel, 2010).

4.7.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van een onderzoek ziet toe op twee elementen: consistentie en nauwkeurigheid. Dat wil ten eerste zeggen dat wanneer bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten worden gevonden, het onderzoek betrouwbaar is (Baarde & de Goede, 2006). Deze betrouwbaarheid hangt ten tweede samen met de nauwkeurigheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Door een consistente uitvoer van het onderzoek kunnen bij herhaling van het onderzoek, gelijke resultaten worden gevonden.

Het is in een kwalitatief onderzoek echter lastig om bij een herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten te verkrijgen. Respondenten veranderen iedere dag van emoties, percepties, gevoelens en belevingen met betrekking tot onderwerpen. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek minder betrouwbaar is. Daarentegen kan worden aangevoerd dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verhoogd door de wijze waarop de interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd. Daarnaast is in het methodologische hoofdstuk uiteengezet welke stappen zijn ondernomen om tot een selectie te komen van de respondenten.

4.7.2 Validiteit

Validiteit van een onderzoek ziet toe op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Het begrip validiteit valt uiteen in interne en externe validiteit. Interne validiteit richt zich op de vraag: meet je wat je wilt meten? (Van Thiel, 2010). De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid

van het onderzoek: in hoeverre zijn de gevonden resultaten te generaliseren buiten de populatie die onderzocht is? In dit onderzoek wordt de afhankelijke variabele draagvlak gemeten aan de hand van een verkenning van een achttal kenmerken/variabelen. Dit zorgt ervoor dat de interne validiteit van dit onderzoek wordt verhoogd.

Met betrekking tot de externe validiteit dient te worden erkend dat deze vrij laag is. Doordat het onderzoek is afgenomen enkel in vier projecten van het Sluizenprogramma kan niet worden geconcludeerd dat de gevonden resultaten voor alle DBFM(O)-projecten in de ‘natte’ en ‘droge’ infrastructuursector gelden. Er kan desalniettemin worden beargumenteerd dat er sprake is van een representatieve respons van de verschillende stakeholders in de ‘natte’ infrasector. Er is gesproken met een totaal aan negen verschillende private organisaties, wat de reikwijdte in een relatief ‘kleine’ sector breed maakt.

4.8 Conclusie

In dit hoofdstuk stond de volgende deelvraag centraal:

3. *Hoe stelt men draagvlak in de praktijk vast?*

Dit onderzoek laat zich kenmerken als een kwalitatieve instrumentele casestudy. Om met gebruik van empirische data tot een beantwoording te komen van de onderzoeksvraag worden vier projecten in de realisatiefase van het programma Sluizen van Rijkswaterstaat onderzocht. De draagvlakmeting zal worden uitgevoerd op basis van drie indicatoren, te weten: geïnstitutionaliseerd gedrag, houding en gedrag.

De indicator ‘geïnstitutionaliseerd gedrag’ in relatie tot de Marktvisie zal worden onderzocht op basis van een documentenanalyse (paragraaf 5.1). Deze documentenanalyse wordt gebruikt om een inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de variabelen uit de Marktvisie zijn verankerd in de organisaties van de betrokken stakeholders. Vervolgens worden de indicatoren ‘houding’ en ‘gedrag’ onderzocht middels gebruik van interviews (paragraaf 5.2 en paragraaf 5.3). Stakeholders worden geselecteerd en benaderd voor semigestructureerde interviews, waarin wordt gepoogd een inzicht te verkrijgen in de wijze waarop zij in hun gedrag, intenties, invloeden en interesses invulling geven aan de Marktvisie.

Hoofdstuk 5 Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews en de documentanalyse beschreven. Allereerst wordt aan de hand van een documentanalyse ingegaan op de wijze waarop de Marktvisie binnen de organisatie van betrokken stakeholders is geïnstitutionaliseerd. Om dit te beschrijven is een onderscheid gemaakt tussen de organisatie van Rijkswaterstaat enerzijds en de organisaties van de opdrachtnemers anderzijds. Achtereenvolgens wordt ingegaan op het grootste gedeelte van de empirische resultaten, die verkregen zijn door het afnemen en verwerken van interviews. De empirische resultaten afkomstig uit de interviews zijn gestructureerd aan de hand van het conceptueel model. Ter afsluiting van onderstaande paragrafen worden verschillende deelconclusies geformuleerd.

Middels dit hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen van dit onderzoek:

4. *Op welke wijze is de inhoud van de Marktvisie geïnstitutionaliseerd in de organisaties van opdrachtgevers en opdrachtnemers uit het programma Sluizen?*
5. *Wat is de houding van DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen ten aanzien van de Marktvisie?*
6. *Op welke wijze wordt door DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen in gedrag invulling gegeven aan de inhoud van de Marktvisie?*

5.1 Geïnstitutionaliseerd gedrag

Met de uitwerking van deze paragraaf wordt de eerste hand gelegd aan het meten van draagvlak voor de Marktvisie. Zoals uit de theoretische verkenning valt op te maken vormt ‘geïnstitutionaliseerd gedrag’ een belangrijke pijler voor de draagvlakmeting van dit onderzoek. De wijze waarop de inhoud van de Marktvisie is verankerd binnen de organisaties van de verschillende stakeholders bepaalt namelijk in sterke mate het gedrag van actoren binnen de infrastructuursector.

Met gebruik van een documentanalyse is onderzoek gedaan naar de wijze waarop betrokken stakeholders de principes van de Marktvisie hebben verankerd in hun organisatie. De principes die afkomstig zijn uit de Marktvisie zijn beperkt tot het achttal uiteengezette variabelen zoals beschreven in het conceptueel model. De documentanalyse bestaat in dit onderzoek onder andere uit de volgende documenten: strategieën, missies, gedragscodes, presentaties en doelstellingen. In de volgende tabel wordt een uitsplitsing gegeven.

Documentanalyse 'Geïstitutionaliseerd gedrag'

BAM	Ambitie, gedragscode, jaarverslag, missie, ondernemingsprincipes, strategie
Besix	Ambitie, doelstellingen, QHSE-beleidsstukken
Heijmans	Gedragscode, jaarverslag
Hollandia	Informatie-plaat 'Hollandia Infra in beweging', missie, visie
Rebel Group	Missie
Rijkswaterstaat	Missie, notitie uitbesteden DBFM sluisenprogramma, presentatie 2e marktconsultatie DBFM sluisenprogramma
TBI/Mobilis	Gedragscode, jaarverslag, missie
VolkerWessels	Gedragscode, missie

Fig. 4: Toelichting documentanalyse 'geïstitutionaliseerd gedrag'

5.1.1 *Geïstitutionaliseerd gedrag binnen de organisatie van Rijkswaterstaat*

Ten eerste wordt in deze subparagraaf beschreven hoe de Marktvisie is geïstitutionaliseerd in de organisatie van Rijkswaterstaat. In het onderzoek naar de wijze waarop Rijkswaterstaat de acht variabelen van de Marktvisie heeft geïstitutionaliseerd binnen de eigen organisatie is er gebruik gemaakt van een drietal documenten.

Allereerst kan men uit de missie en doelstelling van Rijkswaterstaat opmaken dat de organisatie, als uitvoeringsorgaan van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, inzet op een duurzame leefomgeving. Samen wordt gewerkt aan een *veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland*. Uit deze missie en doelstelling kan worden opgemaakt dat men het werken naar de maatschappelijke opgave belangrijk acht.

Een meer gedetailleerd resultaat kan worden gevonden in (onder andere) een overall-notitie voor de uitbesteding van projectbeheersing van het programma Sluizen. Hieruit volgt de ambitie dat Rijkswaterstaat middels het programma Sluizen een tevreden opdrachtgever, een tevreden gebruiker en een tevreden omgeving beoogt. Kennisdeling, kennisbundeling en kennisborging staan centraal. Tevens wordt er aandacht besteed aan het reduceren en beheersen van risico's in de projecten.

Ten derde bevat de documentenanalyse de presentatie van de tweede marktconsultatie van de DBFM Sluizenprogramma d.d. 18 april 2013. Deze presentatie werd verzorgd door Wies Vonck, de oud-programmadirecteur Sluizen vanuit Rijkswaterstaat. Uit de doelstelling van Rijkswaterstaat blijkt dat *het programma de gedefinieerde (bestuurlijke) mijlpalen van alle projecten binnen de scope (tijd, geld en kwaliteit) oplevert*. Dat wordt bereikt door: *vergaande onderlinge samenwerking, kennisuitwisseling, uniformering en een optimale inzet van mensen, waardoor een continu leerproces doorlopen wordt, verbeteringen plaatsvinden en opgedane ervaringen en kennis geborgd wordt*. Tevens wordt in de presentatie het belang van een goede risicodeling en risicoreductie benadrukt.

Zaken die echter niet/nauwelijks worden genoemd zijn: elkaar vertrouwen en versterken, het niet vertonen van opportunistisch gedrag, het investeren in elkaars belangen en een gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten.

5.1.2 *Geïstitutionaliseerd gedrag binnen de organisaties van opdrachtnemers*

In deze subparagraaf staat de wijze waarop opdrachtnemers de acht variabelen uit de Marktvisie hebben geïstitutionaliseerd centraal. Uit de missies, ambities, ondernemingsprincipes en visies komt allereerst naar voren dat de private organisaties waarde willen creëren voor opdrachtgevers, medewerkers, partners, maatschappij en aandeelhouders. Er wordt voornamelijk ingezet op eigen kennis en kunde en *people, planet and profit (PPP)*. PPP is met name een term uit de duurzame ontwikkeling. Het staat voor de drie elementen ‘people’ (mensen), ‘planet’ (planeet/milieu) en ‘profit’ (opbrengst/winst), die op harmonieuze wijze gecombineerd zouden moeten worden. Deze termen worden voornamelijk geadopteerd door ondernemingen die het gebruiken als richtlijn voor MVO, oftewel: maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieruit blijkt dat de variabele ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’ is geïstitutionaliseerd in de organisaties van opdrachtnemers.

Onder andere uit de gedragscodes blijkt hoe de private organisaties zich willen gedragen en waarop zij aanspreekbaar zijn. Dit niet alleen in relatie tot elkaar, maar ook in de relatie die zij hebben naar de opdrachtgevers, de zakenpartners en de samenleving waar zij deel van uitmaken. Deze opvattingen worden opgevolgd door een aantal teksten die uiteenzetten wat dit concreet betekent voor de werknemers. Aandacht voor onder andere het voeren van een dialoog, professionaliteit, betrokkenheid en openheid, komt in de verschillende gedragscodes naar voren. Opvallend is dat er voornamelijk nadruk wordt gelegd op vertrouwen en verantwoordelijkheid, onder andere van: werknemers, werkgever, de samenleving en de onderneming. Dit betekent dat de werknemer expliciet wordt aangesproken op verantwoordelijk (en Marktvisie-) gedrag. Uit de onder andere de informatieplaat ‘Hollandia in beweging’, het jaarverslag van Heijmans en de QSHE-beleidsstukken van Besix blijkt dat er tevens veel aandacht wordt besteed aan samenwerking in de keten. Vanuit zakelijkheid wil men op een open en professionele manier zakendoen met leveranciers, onderaannemers, samenwerkingspartners en dienstverleners. Tevens wordt er uiteengezet dat deze gedragscodes een *zero-tolerance*-beleid vormen: er is geen sprake van een vrijblijvendheid. Er wordt dan ook uitvoerig beschreven welke stappen werknemers kunnen nemen bij de constatering van niet-naleving van de gedragscode.

Ten slotte blijkt uit de documenten dat er veel aandacht wordt besteed aan innovatie, veiligheid, integriteit en duurzaamheid. Opvallend is dat er (nagenoeg) niet wordt gesproken over het verdelen van risico’s en onzekerheden. Daarnaast wordt er uitvoerig beschreven hoe men wil leren binnen de eigen organisatie (leiderschapsscholen, teamontwikkelingen, leerscholen, etc.). Echter wordt in geen enkel document uiteengezet hoe men in de sector samen wil leren. De focus lijkt voornamelijk op de eigen lerende cultuur te liggen.

Deelconclusie

De volgende vraag stond centraal in paragraaf 5.1:

4. *Op welke wijze is de inhoud van de Marktvisie geïnstitutionaliseerd in de organisaties van opdrachtgevers en opdrachtnemers uit het programma Sluizen?*

Deze vraag is beantwoord door eerst te kijken naar de organisatie van Rijkswaterstaat. Er is gebruik gemaakt van een drietal soort documenten: de missie en doelstelling van Rijkswaterstaat, een overall-notitie voor de uitbesteding van projectbeheersing van het programma Sluizen en een presentatie van de tweede marktconsultatie van het DBFM-programma Sluizen. Vervolgens is er gekeken naar de organisaties van opdrachtnemers. Er is gebruik gemaakt van diverse documenten: missies, ambities, gedragscodes, jaarverslagen, strategieën, doelstellingen, ondernemingsprincipes en een informatieplaat.

Schematisch valt dit als volgt samen te vatten:

	Geïnstitutionaliseerd gedrag	
	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+	+/-
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-
Elkaar vertrouwen en versterken	-	+
Dialoog als basis	+	+
Risico's en onzekerheden verdelen	+	-
We vertonen geen opportunistisch gedrag	-	-
Investeren in elkaars belangen	-	+/-
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+

Fig. 5: Schematisch overzicht 'geïnstitutionaliseerd gedrag'

Er kan worden geconcludeerd dat er verschillen bestaan in de wijze waarop Rijkswaterstaat en hun opdrachtnemers de Marktvisie in hun organisatie hebben geïnstitutionaliseerd. Opvallend is dat enkel de 'dialoog als basis' in beide organisaties is verankerd. Tevens valt op dat zaken als 'helder zijn over hoe we samen leren' en 'het niet vertonen van opportunistisch gedrag' in beide organisaties ontbreken. Tevens valt op dat opdrachtnemers meer aandacht hebben voor de ketensamenwerking, vertrouwen en versterken. Rijkswaterstaat hecht in de geanalyseerde documenten echter meer waarde aan het verdelen van risico's en onzekerheden.

Over het algemeen kan men zeggen dat vanuit de organisatie van Rijkswaterstaat met betrekking tot het geïnstitutionaliseerde gedrag men meer aandacht heeft voor kernthema 1: 'werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave' en in mindere mate kernthema 2: 'zakelijke en effectieve samenwerking'. Met betrekking tot de organisaties van opdrachtnemers zijn er meer variabelen afkomstig uit de Marktvisie geïnstitutionaliseerd. Opvallend is dat kernthema 3 'zakelijke en effectieve samenwerking' sterk aanwezig is. Daarnaast is er gematigde aandacht voor de gezamenlijke maatschappelijke opgave: deze valt slechts impliciet af te leiden maar bestaat wel degelijk.

5.2 Houding

In deze paragraaf wordt het draagvlak nader gemeten door een verkenning van de houdingen/opvattingen van betrokken stakeholders met betrekking tot de Marktvisie. Zoals uit de theoretische verkenning valt op te maken vormt ‘houding’ tevens een belangrijke pijler voor de draagvlakmeting van dit onderzoek. De houding die stakeholders hebben ten aanzien van de Marktvisie bepaalt in sterke mate het gedrag van actoren binnen de infrastructuursector.

De data is verkregen door het uitvoeren van interviews. De data is aan de hand van de drie kernthema's uit de Marktvisie geordend, voor een herhaling en beschrijving van deze drie kernthema's wordt verwezen naar bijlage F. Aan het einde van deze alinea volgt een slotconclusie.

5.2.1 *Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave*

De eerste variabele uit de Marktvisie die is besproken in de interviews houdt verband met de maatschappelijke opgave die de opdrachtgevers en opdrachtnemers samen dienen te realiseren. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de houdingen van opdrachtnemers en opdrachtgevers ten aanzien van de betekenissen van de gezamenlijke maatschappelijke opgave verschillen. Allereerst valt op dat in de gesprekken met de opdrachtnemers zeer weinig wordt gesproken over de gezamenlijke maatschappelijke opgave. Er werd enkel in twee interviews gesproken over de maatschappelijke opgave. Zij verstaan onder het realiseren van die opgave vooral het realiseren van werk ten behoeve van de maatschappij. Respondent 1 (opdrachtnemer) onderschrijft deze zienswijzen door de maatschappelijke opgave als volgt te omschrijven:

R1, opdrachtnemer: “Bijvoorbeeld het terugdringen van fileproblematiek, het verbeteren van de infrastructuur, dijkversterkingen, kustverbeteringen. Tevens is de ‘value for money’ richting de burger een goede gelijkwaardige factor, want gaat immers ook over belastingcenten.”

Echter, uit de gesprekken met de opdrachtgevers blijkt dat opdrachtgevers een groter belang hechten aan het realiseren van de gezamenlijke maatschappelijke opgave en deze dus ruimer willen opvatten. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over een ‘tevreden beheerder, een tevreden gebruiker en een tevreden omgeving’. Zo onderschrijft een projectmanager van Rijkswaterstaat:

R3, opdrachtgever: “Als Nederland zijn we rijk genoeg om daar niet alleen een sluis neer te zetten, maar ook goed in te passen in de maatschappij. (...) We willen graag bouwers hebben die zich kunnen onderscheiden. We willen tevreden beheerder, gebruiker en omgeving en we willen iets met duurzaamheid. De markt laat zien hoe ver ze daarin kunnen

gaan, maar dat doen ze omdat ze daar in de aanbesteding ook voor beloond worden. Niet omdat ze denken dat het nou zo maatschappelijk nuttig is.”

Daarnaast wordt onder ‘een tevreden omgeving’ het belang van maatschappelijke betrokkenheid aangehaald. Respondent 7 (opdrachtgever) bij de Beatrixsluis geeft hierover een nadere toelichting.

R7, opdrachtgever: “Natuurlijk willen we dat de scheepvaart verbetert, dat is namelijk de hoofdreken dat wij die sluis bouwen. Maar wat ik heel goed vind aan Besix is dat ze ook op een andere manier maatschappelijk heel goed bezig zijn. Ze denken ook heel veel aan de kinderen. Ze hebben met ons een heel lesprogramma opgesteld om te vertellen hoe het er in de bouw aan toe gaat. (...) Ze hebben ook heel veel evenementen voor de omgeving daar om te laten zien wat we nou eigenlijk aan het doen zijn. We hebben laatst een kazemat verplaatst, waarbij er een heel evenement is gehouden. Dat vind ik ook maatschappelijk. Die omgeving erbij betrekken en richting de omgeving iets terug doen. (...) Natuurlijk zijn we trots op dit project en we willen we laten zien wat we hebben, maar het is natuurlijk ook goede reclame. Je hebt er heel veel baat bij als je project goed in het nieuws komt. Noem een MaVa ofzo, of een hsl, wat heel negatief in het nieuws komt: dan heeft de maatschappij ook zoiets van ‘wat doen die ambtenaren allemaal?’. Ik denk juist door dit soort projecten te doen en evenementen te organiseren, je dit een goed imago geeft. En ik denk dat Besix daar gewoon de vruchten van plukt.”

Ten slotte wordt een opvallende toevoeging gegeven door een respondent die, vanuit zijn rol in het project en eigen organisatie, op strategisch niveau nadenkt over de Marktvisie (en daarmee de gezamenlijke maatschappelijke opgave). Op de vraag ‘hoe zou u de maatschappelijke opgave zou definiëren?’ antwoordde respondent 13 (opdrachtnemer):

R13, opdrachtnemer: “Nou dat is dus een interessante vraag: je zou wat mij betreft nog wel wat verder mogen gaan. Je zou het nog belangrijker, in zo’n rijk land als Nederland, mogen maken. Ik vind het natuurlijk heel logisch dat je stuurt op goede projecten op tijd en binnen budget, maar ook dat je optimaliseert op maatschappelijke impact. Dat vind ik een enorm logisch uitgangspunt. Je mag dus best wel wat harder sturen op duurzaamheid, harder sturen op sociale duurzaamheid en omgevingsimpact. (...) Als je die maatschappelijke impact nog veel belangrijker vindt, dan is de volgende vraag: wie is daar nou eigenlijk de expert in eigenlijk?”

5.2.2 *Helder zijn over hoe we samen leren*

De tweede variabele die in het licht van de Marktvisie in deze thesis is onderzocht is het belang van hoe de sector helder is over hoe er samen wordt geleerd. Allereerst is er gesproken over hoe men überhaupt het leren binnen de eigen organisatie ervaart. Onder het totaal aan respondenten van Rijkswaterstaat wordt uiteengezet dat er moeilijk wordt geleerd binnen de projecten. Dit ligt met name in het feit dat het lastig is om informatie en leerervaringen te documenteren. Opvallend is dat respondenten van Rijkswaterstaat uiteenzetten dat kennis enerzijds moet worden vastgelegd op papier, maar anderzijds (en voor het belangrijkste gedeelte) moet vloeien tussen personen. Respondent 2 die vanuit zijn rol als projectmanager bij Rijkswaterstaat onderschrijft deze conclusie:

R2, opdrachtgever: “Het wordt niet vastgelegd. Tuurlijk leren we met elkaar. Je leert continu, als het goed is. De vraag is hoe je het vastlegt voor het nageslacht. Dat is heel moeilijk. Daar worstelen heel veel mensen mee, heel veel bedrijven ook. (...) Hoe leg je kennis vast? Door te praten met elkaar, sessies te hebben. Praten doen we, we leren van elkaar. (...) Je kunt beter leren door mensen met elkaar in de sessie of overleg te zetten en dan krijg je wel een kennisuitwisseling van mens naar mens. Dan hoop je dat die mensen weer gesprekken hebben met andere mensen.”

Onder de opdrachtnemers kan er echter een andere conclusie worden getrokken. Enkel in drie van de afgenomen interviews is er nader ingegaan op het leren binnen eigen organisatie met betrekking tot de projecten. Interessante conclusies zijn dat opdrachtnemers minder moeite hebben om kennis vast te leggen en dat zij hier het belang ook van inzien:

R11, opdrachtnemer: “Het is het belangrijkste om te leren hoe wij projecten hebben beoordeeld qua risico's, qua aanpak en qua contractuele verdeling. Het is belangrijk om daar nu praktijkervaring mee op te doen en te leren voor komende projecten.”

Een belangrijk aspect van de Marktvisie houdt echter in dat opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk leren. Respondent 6 (opdrachtgever) benadrukt waarom dit zo belangrijk is: *“Het heeft er veel meer mee te maken dat je uit gedachte van het collectief redeneert, dan vanuit het individu”*.

Uit enkele interviews kan worden geconcludeerd dat hier naar de mening van respondenten nog te weinig wordt samen in wordt opgetreden. Men merkt op dat er steeds meer wordt geleerd, maar hoe die kennis gezamenlijk wordt gedocumenteerd blijkt (vooralsnog) erg lastig. De juiste vorm is daarin nog niet gevonden. Vaak blijft het nog bij incidentele symposia en toespraken over leerervaringen binnen het eigen project. Indien er problemen worden geconstateerd, worden ze nog te vaak binnen de eigen

organisatie opgelost. Wederom respondent 11 die binnen de Beatrixsluis als tendermanager (opdrachtnemer) optreedt:

R11, opdrachtnemer: “Ik denk dat je samen wel leert. Je doet uitspraken over risico's die optreden en eisen die zich voordoen. Nog teveel worden problemen echter enkel vastgesteld, nadat ze intern worden opgelost. Er zijn wel voorbeelden dat ze samen worden opgepakt, maar die voorbeelden zijn er wat mij betreft nog niet genoeg.”

5.2.3 *Elkaar vertrouwen en versterken*

Om een inzicht te kunnen verschaffen in de wijze waarop binnen het sluizenprogramma invulling wordt gegeven aan kernthema 3, ‘een zakelijke en effectieve samenwerking’, is er in de interviewgesprekken ten eerste aandacht besteed aan de wijze waarop men ‘elkaar vertrouwt en versterkt’. Aan zowel de opdrachtgeverszijde als opdrachtnemerszijde is er in de interviews veel aandacht besteedt aan deze variabele. Uit de gesprekken kwam naar voren dat vertrouwen in samenwerkingen van belang is aangezien het ervoor zorgt dat discussies beter kunnen worden beslecht. Daarnaast onderscheiden respondenten de volgende betekenissen aan ‘elkaar vertrouwen en versterken’: zo open en transparant mogelijk naar elkaar zijn, de vraag durven stellen waarom sommige zaken lopen zoals ze lopen, het rekening houden met elkaar, elkaar niet op een slinkse manier proberen te naaien, jezelf kwetsbaar op durven stellen, dingen los durven laten, met elkaar naar de toekomst kijken, het delen van behoeften, beleving en belang en ten slotte het naar elkaar uitspreken van verwachtingen.

Vertrouwen

Ten eerste valt uit de gesprekken af te leiden dat het hebben van een goede relatie aan de basis staat van vertrouwen. Door vertrouwen ontstaat een verbintenis tussen personen en dat moet volgens respondenten groeien met de tijd. Hier hangt mee samen dat vertrouwen een basishouding tot samenwerken inhoudt en iets persoonlijks is. Twee van de respondenten, beiden opdrachtnemers, bezigen tijdens de gesprekken de uitdrukking: “*vertrouwen komt te voet en gaat te paard*”. Vijf van de elf opdrachtnemers erkennen in reactie op deze uitdrukking dat men vertrouwen niet dient te verdienen, maar juist dient te geven. Zo licht respondent 10, een projectdirecteur aan de opdrachtnemerszijde, toe:

R10, opdrachtnemer: “Ik heb de insteek, en daarmee verschil ik van anderen, dat je vertrouwen moet geven. Tot het moment dat je denkt dat er iets gekks gebeurd. Er is ook een school die zegt dat je vertrouwen moet verdienen. Dan wordt er gezegd: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Dan ben je drie jaar lang bezig om vertrouwen te verdienen, en dan gebeurt er 1 ding: dan is het snel over. Bert Kappe heeft het een keer mooi opgeschreven: geef mensen gewoon vertrouwen en als je ziet dat dingen niet gaan zoals ze moeten gaan, spreek je elkaar daar gewoon op aan.”

Ten tweede is uit de interviews naar voren gekomen dat het hebben van vertrouwen in elkaar niet altijd even makkelijk is. Reden hiervoor is dat Rijkswaterstaat als een grote, complexe en lastige organisatie wordt bevonden door opdrachtnemers. Rijkswaterstaat wordt gezien als een veelkoppig monster, waarbij er soms *groen* wordt gezegd terwijl er *rood* wordt bedoeld. Communicatie tussen partijen binnen Rijkswaterstaat blijkt soms te wensen over te laten, wat consequenties heeft voor de samenwerking tussen projectteams van Rijkswaterstaat en de opdrachtnemer. Daarnaast speelt ook mee dat, omdat Rijkswaterstaat een matrixorganisatie is, vermeend eigenschap over te nemen besluiten weleens ontbreekt. Een enkele respondent beschrijft zelfs dat er een bepaalde ‘afrekencultuur’ binnen Rijkswaterstaat heerst, die bepaalde daadkracht over besluitvorming in de weg staat. Wat dat voor precieze betekenis en gevolgen heeft, beschrijft de volgende quote:

R10, opdrachtnemer: “Dat je niet helder op je fouten aangesproken wordt. Het mag niet direct consequenties hebben voor het vervolg. Als je een afrekencultuur krijgt durven mensen hun kop niet meer boven het maaiveld uit te steken. Bij Rijkswaterstaat zie ik mensen die dingen doorschuiven naar een ander loket om maar niet aangesproken te worden. Het heeft ook te maken dat je zelf wilt dat het goed moet zijn.”

Ten slotte valt op dat in negen van de afgenomen interviews is gesproken over aannames en meningen van opdrachtnemers aangaande opdrachtgevers en vice versa. Deze aannames zijn niet altijd gestaafd, maar berusten veelal op (beeldvorming en) negatieve ervaringen uit het verleden. Het algemene beeld van wat Rijkswaterstaters over opdrachtnemers hebben is dat zij: niet te vertrouwen zijn, de boel willen flessen, altijd overal een slaatje uit willen slaan en altijd op zoek zijn naar meerwerk. Daarentegen hebben opdrachtnemers het idee dat Rijkswaterstaat altijd voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten, altijd probeert om voor minder geld meer waarde te creëren en de discussie nooit over inhoud wil voeren, maar altijd over geld. Het blijkt, vooral voor de oudere werknemers actief in het werkveld, lastig om over de schaduw van deze ‘oude’ ervaringen heen te stappen. Respondent 5, directeur van een groot infrabedrijf die voorheen bij Rijkswaterstaat in dienst was, onderschrijft:

R5, opdrachtnemer: “Ik heb zelf 11,5 jaar voor Rijkswaterstaat gewerkt, en diegene die de UAV-trainingen gaf die doceerde: “jullie hebben geluk: of je wordt als eerlijk mens geboren of als een crimineel. En eerlijke mensen worden ambtenaar en die criminelen worden aannemer”. Maar die man bedoelde het niet als een grapje, die meende dat echt. Die UAV-contracten zijn keihard nodig, omdat al die aannemers criminelen zijn. Nou, als je dat je mensen meegeeft, dan ga je al met een bepaalde vooronderstelling gesprekken in. (...) Het is gewoon heel erg oefenen. Iedereen is 40 jaar opgeleid om argwaan ten aanzien van elkaar te hebben, in plaats van elkaar te vertrouwen. Dan zie je dat mensen geneigd zijn om in dat oude gedrag terug te vallen.”

Wat dit ‘oude gedrag’ dan precies inhoudt laat zich lastig vatten. Echter kan worden geconcludeerd dat het te maken heeft met zaken als: vanuit wantrouwen handelen, achterbaks zijn en dingen achterhouden, via andere slinkse manieren je ‘echte’ belangen proberen te bereiken en jezelf niet kwetsbaar op durven stellen.

Versterken

De variabele ‘elkaar versterken’ is in de afgenomen interviews niet expliciet besproken met de respondenten. Echter, door het stellen van afgeleide vragen over hoe men samen problemen aanpakt binnen projecten, kan men toch een tweetal conclusies afleiden. Ten eerste kan worden geconcludeerd dat een samenwerking die een dergelijk lange looptijd heeft als gesteld binnen een DBFM-contract, geen baat heeft bij het in problemen verkeren van een der partijen. Kort gezegd: aangezien de samenwerking voor dertig jaar wordt ingegeven, is het noodzakelijk dat er een gezamenlijk besef dient te zijn voor het oplossen van problemen. Respondent 12 (opdrachtnemer) illustreert:

R12, opdrachtnemer: “We hebben de afgelopen twee jaar geïnvesteerd in de samenwerking. Er zijn in een project altijd momenten om elkaar de duivel aan te doen. Maar dat is een wisselbeker. Het ene moment zit ik in de zetel, de andere keer zit de ander in de zetel. En dit moet je goed beseffen. Dit is niet het eerste probleem dat we zijn tegengekomen: we zijn heel veel problemen tegengekomen. Dat is normaal in een project. (...) Maar als je die samen aanpakt, dan kom je daar beter uit. Rijkswaterstaat heeft een hele constructieve houding, want zij beseffen dat ons probleem ook hun probleem is. Want als wij omkiepen, kiept men mee en word je meegesleurd in de val.”

Ten tweede kan worden geconcludeerd dat, en dat hangt samen met het hebben van vertrouwen, respondenten het belang van *Best For Project* inzien. Dit houdt in dat je als opdrachtgever en opdrachtnemer de dingen doet die in het projectbelang zijn, ook als die acties eventueel tegen jouw eigen belangen in zijn. Zo is er in het project bij de Beatrixsluis geconstateerd dat de omloop- en geleidenwielen in en slechtere staat verkeerden dan gedacht. In het belang van het project heeft de aannemer deze middels een voorfinanciering vervangen, zodat de tijdsplanning van het project geen averij zou oplopen. In het kader van de *Best For Project* is ervoor gekozen om niet eerst gesprekken te starten over wie de kosten moet dragen, maar erop te vertrouwen dat deze vergoed zullen worden.

5.2.4 Dialoog als basis

In de afgenomen interviews is er vervolgens veel aandacht besteed aan de vierde variabele van dit onderzoek: ‘dialoog als basis’. Een dialoog wordt in samenwerkingen, zo blijkt, gevoerd op basis van verschillende doelstellingen en redenen. Zo voert men in projecten de dialoog om issues, zorgen en big rocks te delen. Tevens houdt men gesprekken over de zaken waaruit problemen ontstaan, over die zaken

die ‘steken’ en over de zaken waarin men begrip voor elkaar moet leren opbrengen. Via de dialoog poogt men om achter elkaars werelden te komen en wederzijdse belangen uit te spreken. Men kan de wederpartij van tekst en uitleg voorzien over bepaalde processen en kenbaar maken waar men risico’s ziet en hoe men hier mee wil omgaan. Ten slotte noemt men dat het belangrijk is om elkaar aan te kunnen spreken als de samenwerkingspartner iets anders doet dan is afgesproken. Vaak blijkt het echter lastig om de dialoog te allen tijde te (blijven) voeren. Een reden hiervoor is dat men in bijna alle projecten werkt onder een tijds- en werkdruk, zodat er simpelweg niet altijd tijd is om uitgebreid een dialoog te voeren. *“Je kunt niet altijd alles blijven uitleggen” – (R1, opdrachtnemer)*. Daarnaast is de organisatie van Rijkswaterstaat meer geneigd tot overleggen, afstemmen en er samen uit komen. *“De aannemer is veel meer gedreven volgens ‘in mijn tijd moet ik productief zijn, veel scherper zijn: we zitten bij elkaar, wat gaan we uithalen?’” – (R3, opdrachtgever)*. Hierin ziet men cultuurverschil tussen Rijkswaterstaat en de aannemerij. Ten slotte blijkt dat men niet altijd naar elkaar luistert. Zo onderschrijft respondent 4 (opdrachtnemer):

R4, opdrachtnemer: “Een tweede is dat we niet willen luisteren naar elkaar, dat is negen van de tien keer het probleem. (...) Onze contractmanager vindt bijvoorbeeld dat hij in zijn recht staat en schrijft daar vervolgens een memo over. Vervolgens krijgt hij memo terug waarvan Rijkswaterstaat vindt van niet. Dan is de deur in principe helemaal dicht. Dan heb je te maken met twee eigen waarheden. Dan kom je er nooit meer uit.”

Dit beeld wordt bevestigd door drie van de andere respondenten. Soms worden er brieven, memo’s en mailtjes met standpunten verstuurd die uiteindelijk niet bevorderlijk voor de samenwerking zijn. Respondent 10 (opdrachtnemer) illustreert dit op een passende wijze:

R10, opdrachtnemer: “Dan heb je wel het gesprek, maar voer je geen dialoog. Dan zend je wel dingen, maar is van een dialoog geen sprake. Een echte dialoog is: er wordt gehoord wat er gezegd wordt, dat je daar iets mee doet, dat je dat overdenkt, reflecteert en weer op terugkomt. Dan is er pas een echt tweegesprek. Maar je hebt ook plekken waar je gewoon dingen zendt en de ander terugzendt en alles uiteindelijk via brieven oplost.”

Liever nog heeft men informeel contact, eventueel voorafgaand aan het versturen van een brief. Dan komt die brief met standpunten heel anders binnen bij de wederpartij. In de aanpak van bovenstaande situatie geven vier respondenten aan dat het belangrijk is dat men helder dient te krijgen wat men eigenlijk wil bereiken met elkaar. Er dient te worden stilgestaan bij de vraag waarom de Marktvisie is opgesteld en wat dat dan concreet betekent voor de contractspartijen. Dan is het vervolgens van belang dat men ook duidelijk aan elkaar aangeeft wat men precies belangrijk vindt. Het voeren van een dialoog kan helpen om deze zaken boven tafel te krijgen.

Er is echter ook veel aandacht voor de ‘zachte’ kant van het hebben van dialogen. Zo spreken drie van de respondenten het belang uit van het hebben van een ‘informeel gesprek’. Hierin kan men zaken delen uit de privésfeer, bijvoorbeeld over *motorrijden* (R10). Het hoofddoel van deze gesprekken is om interactie te hebben en om met elkaar in contact te blijven. Daarnaast wordt aangegeven dat een informeel gesprek helpt “om interesse te tonen op de momenten dat het echt zakelijk wordt en je over wijzigingen gaat praten” - (R7, opdrachtgever).

Uit de gesprekken met de respondenten is ten slotte nog een tweetal opvallende zaken naar voren gekomen. De eerste heeft betrekking op de aard van de discussies die opdrachtgevers en opdrachtnemers met elkaar voeren in publiek-private samenwerkingen. Twee van de ondervraagde contractmanagers geven aan dat men emoties uit dient te schakelen tijdens contractuele discussies. Het contract is immers zwart-wit en daar moet rationeel en objectief op geacteerd worden. Ook opdrachtgevers sluiten zich bij deze stelling aan, zo spreekt respondent 6 (opdrachtgever):

R6, opdrachtgever: “Kijk, hetgeen wat ons bindt is het contract. Probeer nou puur objectief te kijken wat er nou wel en wat er nou niet in staat. En als er in het contract staat dat wij om A gevraagd hebben, dan hebben wij ook recht op A. Vinden we dat we liever B zouden willen hebben, maar om A gevraagd hebben? Dan moet je daar als opdrachtgever ook helder over zijn. (...) Zo professioneel zou je er naar mijn idee in moeten zitten. Die scherpte mag je wat mij betreft ook best zoeken.”

Echter, de praktijk blijkt weerbarstiger. Niet altijd zijn de discussies die gevoerd worden terug te herleiden op zwart-wit situaties. Veel vaker nog blijken die situaties juist *grijs*. En in die situaties dien je dan de dialoog aan te gaan. Op samenwerkingsniveau concludeert respondent 13 (opdrachtnemer) om die reden het volgende:

R13, opdrachtnemer: “Veel van die discussies in de PPS-wereld tussen Rijkswaterstaat en opdrachtnemers, gaan over de grijze dingen. (...) Ondanks dat juristen denken dat met een contract de wereld helderder wordt, blijft er gewoon heel veel grijze materie. Waarbij je nog steeds kunt zeggen: “goh, het staat er toch?”. Ja dat staat er als je uitgaat van een bepaalde situatie: dan staat het er ook. (...) Maar in de praktijk zie je dan fuzzy uitkomsten. En over die fuzzy uitkomsten moet je een gesprek met elkaar voeren. (...) Het aardige aan samenwerken is dat je al die grijze materie uit dat contract veel makkelijker oplost dan wanneer je zegt als je in een discussie komt: “het is zwart of het is wit”. Als je allebei maar accepteert dat het contract niet zwart-wit is (dat is namelijk geen enkel contract), er grijze materie is en je allebei de neiging hebt om beide met die grijze materie te proberen een

oplossing te verzinnen: dat is een hele andere werkwijze dan te zeggen: “het contract geeft 100% duidelijkheid”.”

Een tweede opvallende conclusie is dat de wijze waarop Rijkswaterstaat de dialoog (al dan niet) voert met de opdrachtnemer, niet in lijn staat met de vereisten van een *level playing field*. Als een van de belangrijkste aspecten van het aanbestedingsbeginsel ‘gelijke behandeling’ is er bedongen dat alle inschrijvers gelijke kansen dienen te hebben om een opdracht te winnen. Dit zorgt ervoor dat Rijkswaterstaat vaak terughoudend optreedt in het verschaffen van extra informatie aan opdrachtnemers over de opdracht, aangezien zij bang zijn om de opdrachtnemer onrechtmatig van vertrouwelijke informatie te voorzien. Daarnaast zou dat de concurrentie tussen opdrachtnemers te veel beïnvloeden. Twee directeurs Infra geven hierbij een tweetal zaken aan:

1. Een eerste uiting van kritiek is dat het *level playing field* verkeerd gebruikt wordt. Als jij als aannemer met een idee komt waaruit jouw concurrentie-onderscheidend vermogen blijkt, dan deelt Rijkswaterstaat die informatie met de concurrent in het kader van de ‘gelijke behandeling’. Het effect hiervan is dat slimme ideeën niet meer worden gedeeld.
2. Een tweede uiting van kritiek is dat een aanbesteding eigenlijk volgens respondent 14 eigenlijk helemaal geen *level playing field* is. Het is namelijk een competitie: diegene die de beste vragen stelt en plannen presenteert, komt als winnaar uit de bus. Een competitie is per definitie ongelijk, daarom heet het ook een competitie.

5.2.5 Risico's en onzekerheden verdelen

Een belangrijk onderdeel van de ‘zakelijke en effectieve samenwerking’ is het verdelen van risico's en onzekerheden. In de gesprekken die ik met de respondenten heb gehad is er uitgebreid stilgestaan bij de vijfde variabele van dit onderzoek. Het verdelen van risico's en onzekerheden ziet er allereerst op toe dat er een wederzijds begrip wordt opgebracht over waar men risico's ziet in het project. Daarnaast kan men op deze wijze bespreekbaar maken waarom men sommige risico's als niet beheersbaar acht.

Een eerste conclusie die getrokken kan worden op grond van de interviews, is dat het niet realistisch wordt bevonden om alle risico's bij de opdrachtnemer te leggen. In twaalf van de interviews komt men tot die conclusie. Voor opdrachtnemers zijn sommige risico's ten eerste te groot om überhaupt te kunnen beheersen. In dat geval gaat het om risico's met dusdanig grote gevolgen, bijvoorbeeld over een dijkdoorbraak ten gevolge van een constructiefout. Ten tweede kunnen sommige risico's nou eenmaal beter worden gedragen door de opdrachtgever, omdat die meer capaciteiten/resources heeft om die risico's op zich te nemen, bijvoorbeeld op politiek-bestuurlijk gebied. Ten derde blijkt dat belangrijke informatie over het areaal in bijna alle gevallen (onbewust) niet op orde is. De onvolledigheid van areaalgegevens zorgt ervoor dat opdrachtnemers in de aanbestedingsfase niet een volledig

voorstellingsvermogen kunnen maken van alle mogelijke risico's. Daarnaast speelt ook nog mee dat zij, in verhouding met Rijkswaterstaat, relatief kort de tijd krijgen om een risicodossier op te maken. Vaak is Rijkswaterstaat al ruim vier jaar bezig met de planstudie en verwacht men vervolgens dat de aannemer met een bieding komt binnen vier maanden. Dit wordt door zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers niet realistisch bevonden. Respondent 14 (opdrachtnemer) zegt over de onvolledigheid van de areaalgegevens:

R14, opdrachtnemer: "Wat je dan eigenlijk wilt is dat de gesteldheid van het systeem goed gedocumenteerd wordt. Je zou heel erg goed moeten weten wat je aantreft in de bodem en wat je aantreft in de omgeving, stakeholders, etc. (...) Die context is niet heel erg goed gedocumenteerd: er zijn bijvoorbeeld geen gegevens bewaard, of we weten het gewoon niet. En er wordt naar verhouding te veel gespecificeerd in relatie tot wat je eigenlijk als opdrachtgever wil laten realiseren, terwijl we juist houvast nodig hebben vanuit die context. Want je wilt geen risico's op je bord krijgen die je in realiteit niet kunt beheersen. (...) Is het dan fair om dat helemaal bij een opdrachtnemer neer te leggen? Nou dat denk ik niet. Is het helemaal fair om dat bij een opdrachtgever neer te leggen? Nee, dat denk ik ook niet. Dan voel je al aan dat je daarin samen moet optrekken en dat je een modus vindt in je projecten om dat soort specifieke risico's samen op te pakken."

Opvallend is echter dat dit 'gezamenlijk optrekken' nog niet gebeurt. Nog steeds worden risico's volgens de respondenten niet altijd goed verdeeld. Rijkswaterstaat is volgens opdrachtnemers terughoudend in het benaderen van de opdrachtnemers met betrekking tot het verdelen van risico's en onzekerheden omdat zij bang zijn om de risico's te veel naar zichzelf toe te trekken. Respondent 7, een lid van een contractteam van Rijkswaterstaat reageert:

R7, opdrachtgever: "Je gaat niet op de stoel zitten van de opdrachtnemer. Dan trek je ook risico's naar je toe. Als je zegt: "ik zou toch maar eens naar die camera-installatie kijken", of "die kabels...". Nee, dat is niet de bedoeling, want zo werkt DBFM niet. De opdrachtnemer is in de lead."

Onder andere respondent 5, een directeur Infra, reageert hierop dat dat juist níet gebeurt als men elkaar maar zoekt. Zakelijk en effectief samenwerken betekent in zijn ogen "juist open en transparant over risico's praten". Hij tekent hierbij wel aan dat het belangrijk is om duidelijke afspraken te maken waar de risico's dan besloten liggen. Het alleen maar hebben over risico's betekent niet dat ze daarom ook van eigenaar wisselen. Over eigenaarschap van risico's wordt in een interview met een projectdirecteur namens de opdrachtnemer nog het volgende interessante opgemerkt:

R12, opdrachtnemer: “Weet je iets van kwantumfysica? Rond een atoom zitten elektronen. Elektronen hebben een baan: een vast energieniveau. Door energie toe te voegen, kan ene elektron uit die baan schieten. Maar die gaat altijd terugvallen. En als die terugvalt komt de energie weer vrij: en dan krijg je licht. Risico’s werken volgens datzelfde principe. Risico’s hebben eenzelfde energieniveau. En je ziet in de markt constant een poging om die risico’s toch van baan te laten verplaatsen. En dat werkt niet. Risico’s vallen altijd weer terug naar hun baan en dan komt er weer energie vrij. Negatieve energie, dat bestaat niet, maar er komt iets vrij. En je ziet dan opdrachtgevers en opdrachtnemers, in de gehele keten, constant proberen risico’s naar elkaar toe te schuiven (...) Maar dat werkt niet. Mijn stelling: een risico heeft een natuurlijke eigenaar en het is onzinnig om dat te verschuiven, want dat gaat niet. Het is nuttiger om je risico’s goed in kaart te brengen en ze goed te beheersen waar je ze kan beheersen.”

5.2.6 We vertonen geen opportunistisch gedrag

Ter beantwoording van de zesde variabele uit de Marktvisie is er allereerst geprobeerd om helder te krijgen wat respondenten verstaan onder ‘opportunistisch gedrag’. Er is in negen van de zestien interviews gevraagd wat opportunistisch gedrag inhoudt. In drie van de interviews zetten respondenten uiteen dat opdrachtnemers opportunistisch handelen als zij een prijs neerleggen die ze niet aankunnen. Daarnaast wordt er gesproken over winst-gedreven vechtgedrag, zwaaien met claims, risico’s nemen, duikgedrag bij aanbestedingen en inschrijvingen, de ander willens en wetens een oor aannaaien, rekening houden met het feit dat zaken wijzigen (en dus tijd en geld opleveren) en ten slotte alleen maar in eigen belang denken. Concrete voorbeelden van opportunistisch gedrag zijn onder andere: *“Dingen dubbel afrekenen, foutjes in de facturen. Op het moment dat ze weten dat jij problemen hebt de prijs met factor tien verhogen” – Respondent 4, opdrachtnemer.*

Uit de interviews valt een aantal interessante conclusies op te maken. Allereerst bestempelt de opdrachtnemer zijn gedragingen niet in alle gevallen als ‘opportunistisch’. Respondent 4 merkt bijvoorbeeld op dat ‘opportunistisch gedrag’ eigenlijk een (te) negatief geladen betekenis heeft verkregen. De opdrachtnemer geeft hierbij aan dat zij risico’s nemen die niemand anders zou nemen, maar dat dat te verklaren is aan de hand van de andere belangen die zij beoogt te waarborgen. Het zit dan vervolgens in het ‘oude gedrag’ van Rijkswaterstaat om het nemen van risico’s ‘opportunistisch’ te noemen, zeker in de gevallen waar het misgaat. Het blijkt dat over sommige risico’s vooraf geen voorstellingsvermogen te maken is. Hierover zegt respondent 10 (opdrachtnemer):

R10, opdrachtnemer: “Dit is geen opportunistisch gedrag. Als je zo’n opgave moet aangaan, dan is dat geen opportunistisch gedrag. Dat is echt lariekoek. Natuurlijk, als het tegenzit is het oude gedrag van Rijkswaterstaat om dat meteen opportunistisch gedrag te

noemen, maar daar heeft het niets mee te maken. (...) Risico's ken je pas als je ze ondergaan bent. Als je nooit bent gevallen met de fiets, zet je geen helm op. Dat geldt hier ook. De risicoanalyse die je maakt, wordt ingegeven door de ervaringen die je hebt opgedaan. En die worden echt realistisch gemaakt. Alleen de dingen die je niet kent worden op die manier niet meegenomen.”

Niet alleen kan de opdrachtnemer worden beticht van opportunistisch gedrag: er zijn ook situaties denkbaar waarin Rijkswaterstaat opportunistisch gedrag vertoont. In zes van de interviews komt terug dat de manier waarop Rijkswaterstaat de contracten aanbesteedt als opportunistisch wordt gezien. Ten eerste erkennen zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers dat risico's te snel worden 'weggeduwd' naar de opdrachtnemer (zie voorgaande paragraaf). Daarnaast wordt genoemd dat het onrealistisch is om het onderhoud van het areaal voor dertig jaar uit handen te geven. Ten slotte wordt genoemd dat communicatie tussen Rijkswaterstaat, district en beheerder niet altijd soepel wordt bevonden. In een van de projecten heeft dit ertoe geleid dat de beheerder in het kader van werkzaamheden aan een stuw een stremming van het vaarwater uitgaf. De planning van de opdrachtnemer van de sluis kwam hierdoor in gevaar, omdat dit niet was gecommuniceerd in het project.

Ten slotte wordt er door drie van de respondenten uiteengezet dat opportunistisch gedrag ook onbewust kan optreden. Een reden die hiervoor wordt genoemd is dat een opdrachtnemer een tender gewoon wil winnen. Dat kan leiden tot oogkleppengedrag. Daarnaast wordt er erkend dat soms te veel vanuit het positieve wordt geredeneerd. Er worden soms beloften gemaakt op basis van gevoelens en belevingen uit het verleden. Deze gevoelens en belevingen worden niet altijd gecontroleerd op juistheid en uitvoerbaarheid. Ten slotte geeft een van de respondenten aan dat opportunistisch gedrag lastig is aangezien het een soort 'flow' is waar je in zit. Hierdoor is volgens de respondent belangrijk dat je daarom nooit uit emotie handelt, maar altijd het gesprek met elkaar opzoekt.

5.2.7 Investeren in het kennen van elkaars belangen

Investeren in het kennen van elkaars belangen wordt zowel door opdrachtgevers als opdrachtnemers zeer belangrijk bevonden. Deze zevende variabele is om die reden uitvoerig besproken tijdens de interviews. Respondenten zetten uiteen dat het kennen van elkaars belangen vooral belangrijk is om achter elkaars werelden te komen. In projecten lopen belangen vaak uiteen en deze belangen moet men kenbaar maken. Afwijkende belangen kunnen leiden tot: “(...) *rimpeltjes in de samenwerking. En op die momenten moet je openstaan voor die andere belangen, anders gaat het mis*” (respondent 4, opdrachtnemer). Hiervoor is het vooral belangrijk dat men naar elkaar luistert en dat men eerlijk is naar elkaar. Men dient te erkennen dat belangen van alle partijen even veel waard zijn en dat zij evenveel recht hebben op hun eigen belangen. Partijen dienen begrip op te brengen voor elkaars verschillen in organisatieprocessen. Verder wordt uiteengezet dat het belangrijk is dat men weet wat men van elkaar

kan verwachten. Ten slotte wordt uiteengezet dat binnen een DBFM(O)-contract veel geregeld is, maar dat in een samenwerking van dertig jaar men niet alles kan regelen. Juist om die reden wordt het belangrijk bevonden dat de wederpartij de ruimte wordt geboden om te doen wat voor hem van belang is.

Echter, uit enkele gesprekken komt naar voren dat de belangen die partijen hebben lang niet altijd boven tafel komen. Hiervoor is het vereist dat men vooral open, transparant en eerlijk met elkaar in gesprek gaat over wederzijdse belangen. Vier opdrachtnemers geven aan dat het vaak misgaat op het punt dat men zich niet kwetsbaar genoeg durft op te stellen. Volgens een van deze respondenten is samenwerken alleen maar mogelijk als men zich kwetsbaar naar elkaar toe op durft te stellen. Deze kwetsbaarheid leidt ertoe dat men middels gesprekken de echte belangen boven tafel krijgt. Respondent 13 (opdrachtnemer) geeft hier in het interview een nadere invulling aan:

R13, opdrachtnemer: “Je moet als eerste uit de loopgracht komen en dan heb je kans dat je neergemaaid wordt. Maar voor hetzelfde geld stapt hij ook uit de loopgracht en dan vind je elkaar in het niemandsland. Door die eerste moedige stap te nemen en een hand uit te steken, zal die normaal gezien wel worden beantwoord. Dat is menselijk. Dat is bijna een menselijke reflex. Leg gewoon jouw belangen op tafel en dan zal jouw tegenhanger hetzelfde doen.”

Uit alle gesprekken komt vooral naar voren dat men niet te veel uit eigen belangen nadenkt en handelt. Volgens respondenten betekent samenwerken dat je rekening houdt met de belangen van de ander, een stapje extra wilt doen voor de ander zonder dat dat hoeft te betekenen dat men die belangen van de ander meteen moet honoreren. Zo spreekt respondent 14 (opdrachtnemer):

R14, opdrachtnemer: “De crux van een goede samenwerking is dan niet dat je je zo weet te organiseren dat je geen last van de ander hebt: nee dat je je zo organiseert dat je de belangen van de ander zo goed mogelijk behartigt.”

Dit betekent niet dat het in alle samenwerkingen ook goed gaat. Volgens diezelfde respondent spelen er twee zaken een belangrijke rol: plaatsvervangend denken en (het ontbreken van) voldoende aandacht voor de ‘zachte’ kant van samenwerking in de bouwwereld:

R14, opdrachtnemer: “Er zijn een paar dingen die ervoor zorgen dat dingen echt fout zullen gaan. Ik merk dat een belangrijke is dat je plaatsvervangend gaat denken. Je vraagt dus niet aan de ander wat er aan de hand is, maar dat aanneemt dat je begrijpt wat de ander doet. (...) Verder denk ik dat, na plaatsvervangend denken en schuchterheid, het

goed helpt om aandacht te hebben voor de 'zachte' kant, wat in de bouwwereld ook niet zo natuurlijk is. (...) Ik denk dat, zeker als je lang met elkaar moet samenwerken, het niet zoveel zin heeft om in een confronterende/transactionele verhouding met elkaar terecht te komen. (...) Alle continue relaties waar ik zelf in zit worden er niet leuker op als je steeds maar weer in een onderhandel-achtige positie met elkaar blijft zitten. Het is niet leuk om elke dag maar een wedstrijdje te blijven doen, want de verliezer neemt dat elke keer weer mee naar de volgende wedstrijd. Ik denk dat dat in dit soort relaties ook geldt. Daarom is het goed om aandacht te hebben voor de zachte kant. (...) Volgens mij zijn dit soort samenwerkingen erbij gebaat om te beginnen te luisteren naar waarom je dit zo graag wilt. En als je mij dat goed uit weet te leggen, dan kan ik daar wat mee. Zo kun je telkens een beetje naar elkaar toe bewegen als een bepaald belang heel belangrijk voor iemand is. Dit zijn eigenlijk ook een soort onderhandelings tactieken. Een kinderlijke onderhandelings tactiek is om variabelen te nemen: jouw winst is mijn verlies. Maar het is de kunst om tot $1+1=3$ te komen, waar jouw winst mijn winst is."

Ten slotte komen twee opdrachtnemers nog tot een opvallende conclusie omtrent het economische belang van de opdrachtnemende partijen. Zij erkennen dat het beeld over de belangen vaak samenhangen met hoe er vroeger over een aannemer werd gedacht. De gedachte van Rijkswaterstaters dat opdrachtnemer koste wat kost winst wil maken heeft ertoe geleid dat ze onvoldoende begrijpen wat een organisatie van de opdrachtnemer eigenlijk kost. De financiële impact voor opdrachtnemers van wijzigingen in het bouwproces wordt door Rijkswaterstaat niet altijd ingezien. Respondent 12, opdrachtnemer: *"Een euro in overheidshanden is echt iets anders dan een euro in een private firma. Dat is jammer, maar dat is gewoon zo"*.

5.2.8 *Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten*

Ter afsluiting is in de gesprekken de variabele 'een gezonde basis voor toeleveranciers en producenten in de keten' besproken. Slechts in vijf interviews is dit onderwerp besproken met de opdrachtnemer, enkel in één interview met de opdrachtgever. Middels deze variabele verklaren respondenten dat het belangrijk is dat de Marktvisie wordt uitgedragen in en door de keten. Tot in het laagste niveau in de organisatie dient men samen te werken. Hiervoor moet worden geprobeerd om de gehele keten, zowel intern (van D-G tot projectmedewerker) als extern (van opdrachtgever tot onderaannemer) hierin mee te nemen. Er zijn volgens respondent 9 een tweetal zaken belangrijk:

- Het management moet vertrouwen geven aan alle lagen in de organisatie. Men dient ervoor open te staan dat lagere werknemers verantwoordelijkheid mogen/moeten nemen. Dat kan soms betekenen dat zij keuzes maken die het management zelf niet gemaakt zou hebben.

- Projecten moeten gezamenlijk tussen Rijkswaterstaat en de markt als *best for project* worden benaderd. Indien dat gebeurt kunnen er hele mooie dingen gebeuren.

Tevens kan nog een tweetal conclusies worden getrokken uit de afgenomen interviews. Ten eerste merkt de uitvoerder/onderaannemer volgens vier respondenten minder van de Marktvisie. Rijkswaterstaat heeft namelijk een contractuele verhouding met de hoofdaannemers uit het consortium en niet met de betrokken onderaannemers en dit roept volgens respondent 3 de vraag op *“in hoeverre wij betrokken willen zijn bij contact met de onderaannemer”*. Dit zorgt ervoor dat er een afstand ontstaat tussen Rijkswaterstaat en de onderaannemer. Respondent 11 (opdrachtnemer) onderschrijft deze zienswijze:

R11, opdrachtnemer: “Het belangrijkste is dat beleidsbepalers en eerste laag leidinggevenden ervan af weten. Die gaan ermee aan de slag en komen voor de dilemma's te staan. Zij moeten ook de beslissingen nemen. Met alle respect: een uitvoerder heeft met tijd, veiligheid en kosten te maken. Het ligt minder in zijn invloedssfeer om over de Marktvisie na te denken.”

Ten tweede dient er te worden geconcludeerd dat de verhouding die Rijkswaterstaat en het consortium als opdrachtgever-opdrachtnemer met elkaar hebben, anders werkt dan de verhouding opdrachtgever-opdrachtnemer tussen private ondernemingen onderling. De relatie tussen opdrachtnemers onderling is veel minder stroef, omdat Rijkswaterstaat als organisatie complexer is en er minder wordt geacteerd op vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De een-op-een-relatie tussen onderaannemers onderling is daarentegen wel harder. Respondent 12 (opdrachtnemer) concludeert:

R12, opdrachtnemer: “Hoe zijn wij eigenlijk naar onze onderaannemers? En als je daar dan eens over reflecteert dan moet je toegeven dat ‘you can talk the talk, maar you don’t walk the walk’ als het over jezelf gaat. Want wij zijn aannemers en wij durven af en toe weleens stout te zijn naar onze onderaannemers, op bijvoorbeeld prijs en meerwerk.”

Diezelfde respondent geeft hierbij aan dit kan worden verklaard aan de hand van twee redenen. Enerzijds kan het worden verklaard door de maturiteit die Rijkswaterstaat richting de aannemerij vertoont: zij erkennen dat geen enkel project succesvol kan zijn zonder een goede samenwerking. Er wordt gepropageerd dat men collaboratief te werk moet gaan, dat kom je volgens de respondent bijna bij geen enkele opdrachtgever tegen. Anderzijds kan het worden verklaard door de aard van de procurementstrategie, die wordt bepaald door de aard van de opdracht. Zo licht respondent 12 (opdrachtnemer) toe:

R12, opdrachtnemer: “Procurementstrategieën worden bepaald door de hoeveelheid geld (relatieve waarde van het contract versus de opdracht) en de risico's/onzekerheden die met het werk verbonden zijn. Op basis daarvan ga je een strategie bepalen. En die is individueel per item dat je koopt. Heel eenvoudig: Limmel is een sluis. Elektrotechniek en werktuigbouwkunde is gewoon veel geld en met hoge risico's. Daar moet je een zeer goede partner hebben wil je dat project überhaupt overleven. Bij bijvoorbeeld wapeningsstaal ligt dat anders: dat is gewoon wapeningsstaal. Het heeft geen zin om een heel intensieve partnership op te gaan stellen. Jij hebt ook geen vertrouwensrelatie met de supermarkt waar je eieren koopt. Als jij een auto koopt is dat een heel andere procurementstrategie dan dat jij een pak boter koopt bij de Albert Heijn. Als een pakje boter goedkoper is bij de Plus dan ga je daar heen. En morgen ga je weer naar de Aldi. “You don't care”, want het is maar een pakje boter. Maar een auto, iPad, computer: daar denk je over na. Dat is relatief veel geld. Dat is belangrijk in je werking. Binnen een bepaald type bedrijf moet je je procurementstrategie gewoon bepalen op basis van de risico's. En daarom is er niet 1 aanpak naar onderaannemers of leveranciers.

Deelconclusie

Centraal in paragraaf 5.2 stond de volgende deelvraag:

5. Wat is de houding van DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen ten aanzien van de Marktvisie?

Schematisch valt de paragraaf als volgt samen te vatten:

	Houding	
	<i>Opdrachtgevers</i>	<i>Opdrachtnemers</i>
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+	+/-
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-
Elkaar vertrouwen en versterken	+/-	+/-
Dialogoog als basis	+	+/-
Risico's en onzekerheden verdelen	+	+
We vertonen geen opportunistisch gedrag	+	+/-
Investeren in elkaars belangen	+	+
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+/-

Fig. 6: Schematisch overzicht 'houding'

Tot zo ver blijkt dat de houdingen van respondenten meer positief staan tegenover de Marktvisie dan is gebleken uit het geïnstitutionaliseerde gedrag. Zo spreken zowel Rijkswaterstaat als opdrachtnemers het belang uit van het komen tot een goede risicoverdeling. Respondenten geven allereerst aan dat het van belang is om een wederzijds begrip op te brengen van waar men risico's ziet binnen een project. Daarnaast vindt men het belangrijk dat men op deze wijze bespreekbaar kan maken waarom men sommige risico's niet beheersbaar acht. Tevens ziet men het belang van het investeren in elkaars belangen. Respondenten achten dit vooral van belang om achter elkaars werelden te komen.

In iets mindere mate wordt het belang van werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave besproken. De respondenten geven verschillende betekenissen aan deze variabele, waaruit blijkt dat een eenduidig begrip over de variabele ontbreekt. Vervolgens ziet men ‘elkaar vertrouwen en versterken’ vooral als manier om discussies beter te kunnen slechten en een relatie met elkaar op te bouwen. Dit is echter niet altijd even makkelijk vanwege niet gestaafde aannames en de wijze van interne organisatie van Rijkswaterstaat. Evenzeer wordt ook de ‘dialogoog als basis’ uitvoerig besproken in de interviews. Zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers hechten hier veel belang aan, onder andere door het uitspreken van problemen en het delen van *big rocks*. Desalniettemin ontstaan er problemen als het gaat over discussies die niet zwart-wit zijn.

Met betrekking tot het vertonen van opportunistisch gedrag valt een interessante conclusie op te maken: opdrachtgevers bestempelen gedrag van opdrachtnemers sneller als opportunistisch dan opdrachtnemers eigen gedrag opportunistisch vinden. De opdrachtnemers geven hierbij namelijk aan dat zij risico’s nemen die niemand anders zou nemen vanwege het feit dat zij andere (meer bedrijfseconomische) belangen hebben.

Opdrachtgevers verklaren vervolgens weinig te voelen voor het duurzaam investeren in ‘een gezonde basis voor toeleveranciers en producenten in de keten’. Dit komt vooral vanwege het feit dat de opdrachtgever geen contractuele relatie heeft met onderaannemers. Om die reden voelen zij zich minder betrokken in de relatie met de onderaannemers. Zij vertonen met betrekking tot deze variabele geen expliciete weerstand, maar geven wel aan dat zij geen actie ondernemen om toenadering te zoeken bij onderaannemers.

Ten slotte kan er worden geconcludeerd dat respondenten nog weinig ‘samen leren’ in de bouw- en infrasector. Kennis blijkt erg lastig te documenteren, waarbij het vaak blijft bij incidentele symposia en toespraken over leerervaringen binnen het eigen project.

5.3 Gedrag

In de onderstaande paragraaf wordt beschreven welke door de Marktvisie gedreven gedragingen waarneembaar zijn binnen het programma Sluizen. Een allereerste gedraging laat zich kenmerken door het daadwerkelijk ondertekenen (ofwel: onderschrijven) van de Marktvisie. De Marktvisie is namelijk in totaliteit op de website: www.marktvisie.nu geplaatst, waarna een mogelijkheid tot onderschrijven is geboden. Van het totaal aan zestien respondenten heeft een aantal van elf de Marktvisie onderschreven via de website. Aangetekend dient te worden dat slechts een van de Rijkswaterstaters dit heeft gedaan: de overige vier hebben deze niet ondertekend. In bijlage E is een uitsplitsing opgenomen.

Vervolgens is in de interviews gesproken over de wijze waarop respondenten in hun gedrag invulling geven aan de Marktvisie. In onderstaande subparagrafen zijn de resultaten van die gesprekken uiteengezet, waarna deze in paragraaf 5.3.9 in een slotconclusie worden samengevat.

5.3.1 Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave

Ten eerste dient te worden opgemerkt dat er slechts in twee interviews met respondenten is gesproken over gedragingen met betrekking tot de gezamenlijke maatschappelijke opgave. Een van de respondenten van de 3^e kolk Beatrixsluis en Uitbreiding Lekkanaal gaf aan dat zij binnen het project expliciet aandacht besteden aan het betrekken van de omgeving. Zo is er bijvoorbeeld een lesprogramma ontwikkeld in samenwerking met de opdrachtnemer om kinderen uit de buurt te vertellen hoe en waarom het project wordt gerealiseerd. Daarnaast worden er evenementen georganiseerd voor bewoners, onder andere bij het verplaatsen van een kazemat van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Ten slotte is er een miniatuurversie van de 3^e kolk van de Prinses Beatrixsluis geplaatst in Madurodam.

Op strategisch- en organisatieniveau is er binnen BAM Infra een aantal kwartaalbijeenkomsten met de managementteams van de vier businessunits gewijd aan de Marktvisie. Door gebruik te maken van stellingen, een externe discussieleider, een discussie volgens het Lagerhuis-model en het spel ‘over de streep’ is er gediscussieerd over een aantal stellingen met betrekking tot de Marktvisie. Het hoofddoel hiervan was om awareness te creëren over wat de Marktvisie nou eigenlijk inhoudt en wat dat betekent voor de organisatie en zijn omgeving. Dit is opvallend, want ook dit kan worden gezien als een uiting van het creëren van kennis voor de Marktvisie.

5.3.2 Helder zijn over hoe we samen leren

Allereerst zal ik een beschrijving geven op welke wijze er binnen Rijkswaterstaat wordt geleerd binnen projecten. Er valt een onderscheid te maken in de wijze waarop Rijkswaterstaters op persoonlijk niveau leren van elkaar en in de wijze waarop op collectief niveau wordt geleerd binnen het sluizenprogramma. Ten eerste vindt het leren op persoonlijk niveau plaats door overlevering van kennis tussen personen in het project. Men praat iedere dag met elkaar en er worden kennissessies met elkaar georganiseerd. Tevens is er een summerschool georganiseerd met onderwerpen als: ‘areaal’ en ‘industriële automatisering’. Ten tweede is het sluizenprogramma ingericht als een lerende organisatie. Op de negentiende etage van het Rijkswaterstaatkantoor in Utrecht is een zogenaamde “Obeya room” ingericht.² Daarnaast is er een structuur ontwikkeld over alle projecten van het programma heen waarin alle IPM-rollenhouders elkaar eens per veertien dagen treffen en leerervaringen delen. Er wordt aanvullend iedere maand een programmateambijeenkomst georganiseerd voor alle medewerkers actief in het sluizenprogramma. Ook hier worden de verschillende (leer)ervaringen van personen uit de

² Een Obeya (japans: “Grote kamer”) is een ruimte, waar overleg in plaats vindt. Op de muren hangt permanent en continu bijgewerkt alle informatie, zoveel mogelijk grafisch, over plannen, doelen, resultaten, projecten en op te lossen knelpunten.

projecten gedeeld. Ten slotte is er binnen Rijkswaterstaat een persoon aangesteld die de ‘eigenaar van het DBFM-contract’ is geworden: Wies Vonck. Op deze wijze worden verbeterpunten uit een eerder sluizencontract meegenomen naar het volgende contract.

Ten tweede wordt er op verschillende wijzen invulling gegeven aan deze variabele bij opdrachtnemers. Binnen TBI/Mobilis is er een opleidingscarrousel opgericht waarin enerzijds aandacht wordt besteed aan integraal samenwerken tussen verschillende branches en anderzijds invulling wordt gegeven aan de Marktvisie. Met name spelen cultuur en leiderschap hier een belangrijke rol. Daarnaast is er binnen Besix een interne Wikipedia (*Besixpedia*) ontwikkeld waarop werknemers leerervaringen kunnen delen. Er wordt echter opgemerkt dat hier nog niet genoeg gebruik van wordt gemaakt. Zo spreekt respondent 12 (opdrachtnemer): *“Mensen die voor aannemers werken die doen graag, maar die documenteren niet graag. Dat maakt het lastig”*.

Ten slotte wordt er geleerd door opdrachtnemers en opdrachtgevers gezamenlijk binnen het sluizenprogramma. Onder andere worden er symposia en marktconsultaties georganiseerd over gezamenlijke leerervaringen. Tevens is er door de projectteams van de nieuwe keersluis in Limmel een industrieel-automatiseringsproces geëvalueerd met de projectteams van de Beatrixsluis, die dat stadium van het project nog niet hebben bereikt. Echter, er valt uit de vorige paragraaf op te maken dat het echte samen leren nog niet gebeurt.

5.3.3 *Elkaar vertrouwen en versterken*

In tien van de interviews is gesproken over hoe men er zorg voor draagt dat men elkaar kan vertrouwen en versterken. Het is opvallend dat respondenten elkaar met betrekking tot deze variabele veel opzoeken. Zo wordt er in alle vier de projecten gebruik gemaakt van de zogenaamde Project-Follow-Up (PFU) ter evaluatie van de samenwerking. Op verschillende wijzen is er daarmee geprobeerd om een samenwerking praktisch meetbaar te maken.

Bij het project in Eefde is er bijvoorbeeld een monitor ontwikkeld met een viertal vragen: twee daarvan gaan over het benoemen van successen, twee vragen hebben betrekking op vertrouwen. Deze monitor wordt per kwartaal uitgevoerd met sleutelpersonen uit het project. Men kan zo open en transparant aan elkaar vertellen hoe men de samenwerking vindt verlopen. Daarnaast worden er in benen-op-tafel-overleggen tussen teamleden en hun counterparts irritaties besproken en hoe deze kunnen worden voorkomen. Iedere week vindt er daarnaast een ochtendgebed plaats in de gezamenlijke keet op de ‘shared office dag’. Hier bespreken leden van het IPM-team en hun counterparts de issues van die dag. Zo kan er worden ingespeeld op wat er gaande is, eventueel worden bijgestuurd en ingegrepen. Ten slotte is er in het EMVI-plan geopperd om een ontwikkelingsplan tussen sleutelpersonen te voeren over wat men gaat doen om de samenwerking goed te krijgen. Hier is echter geen vervolg meer aan gegeven.

Binnen de Beatrixsluis is er tevens een monitor ontwikkeld om de samenwerking halfjaarlijks te evalueren. Op basis van de tien samenwerkingsregels van het Pact van Vreeswijk wordt onder leiding van een teamcoach het gesprek aangegaan met tien opdrachtgevers en tien opdrachtnemers. Niet alleen worden er cijfers gegeven over de samenwerking, tevens wordt een rode draad onderscheiden uit alle verhalen. Deze rode draad wordt vervolgens besproken in de PFU. Ook bij de Beatrixsluis staat een keet met gedeelde werkplekken voor opdrachtnemers en opdrachtgevers.

Bij de Zeesluis IJmuiden is er een aantal basisprincipes opgesteld dat wordt geëvalueerd tijdens de halfjaarlijkse PFU's. In het logo van het project is de ambitie gesteld om 'samen groots te bouwen'. Tijdens de PFU's wordt beoordeeld of er in de samenwerking nog steeds invulling wordt gegeven aan die ambitie.

In het project bij de keersluis in Limmel is een achttal *golden rules* opgesteld. Deze worden tijdens de PFU gemonitord. Wel dient hierbij te worden opgemerkt dat de Marktvisie nog niet bestond toen Limmel de uitvoeringsfase bereikte. In het opstellen van de PSU en de PFU is er wel aandacht besteed aan de wijze waarop men samen wilde werken. Bij Limmel heeft men geen bouwkeet met gezamenlijke werkplekken.

5.3.4 *Dialogo als basis*

In twee van de interviews is met opdrachtgevers gesproken over de wijze waarop de dialoog als basis wordt genomen; bij de opdrachtnemers werd daar tijdens zeven interviews nader op ingegaan. Een gezamenlijke overeenkomst is dat zowel opdrachtnemer (respondent 1) en opdrachtgever (respondent 2) erkennen dat het lastig is om het voeren van een dialoog procesmatig in te bakken. Het is namelijk een interactie tussen personen en daarmee vormt het een leefregel die niet helemaal kan worden uitgekristalliseerd. Toch wordt de dialoog volgens zeven van de respondenten (*respondenten 1, 2, 3, 4, 7, 10, 15*) gevonden middels het zogenaamde informele BOT-overleg, oftewel een *benen-op-tafel*-overleg. In deze wekelijkse overleggen zoeken leden van het IPM-team van Rijkswaterstaat hun counterparts op erachter te kunnen komen wat er aan beide kanten van de bouwpartijen van een project speelt. Zo wordt vanuit het projectbelang besproken wat het beste is voor het project, ongeacht een eventuele discussie die daaruit kan ontstaan. Daarnaast wordt er nog meer gebruik gemaakt van informele momenten, zoals telefonische overleggen of een *koffieklets*. Tevens vinden ook formele momenten plaats waarop (bijvoorbeeld) leden uit het contractteam van Rijkswaterstaat de leden van de contractteams van de opdrachtnemers treffen. Deze momenten zijn contractueel vastgesteld en dienen voornamelijk om contractuele discussies te slechten.

Voor een meer concrete invulling van het opzoeken van de dialoog heb ik een quote opgenomen van respondent 8. Zijn werkzaamheden als toetscoördinator bij ingenieursbureau Wagemaker bestaan uit het

uitvoeren van SCB-toetsen namens Rijkswaterstaat. De respondent geeft aan dat hij vanuit zijn rol probeert zoveel mogelijk risico's te beheersen door stimuleren van interactie en dialoog tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.

R8, opdrachtgever: “Ook intern heb ik in Limmel een akkefietje gehad dat iemand van de techniek naar me toe kwam van: “je moet hierop toetsen, want ik zie dat het niet goed gaat”. Ik: “O, heb je de opdrachtnemer daar ook al over gesproken? Misschien is hij daar mee bezig?”. “Nee, daarop moet je toetsen”. Dan heb ik zoiets van: nou daar moet je eerst eens even het gesprek over aangaan. Probeer nou eens goed af te pellen waar de pijn zit. Want dan kun je ook samen met de opdrachtnemer kijken hoe je die pijn kunt oplossen. Ik kan wel gaan toetsen, maar als je weet dat het niet goed zit: wat bereik ik dan? Bevestiging? Die heb je niet nodig, want dan kun je net zo goed meteen het gesprek aangaan.”

5.3.5 Risico's en onzekerheden verdelen

Tijdens de gesprekken met de respondenten is relatief kort gesproken over de wijze waarop risico's en onzekerheden worden verdeeld in de projecten. Uit de geest van de DBFM-contracten is beklonken dat alle risico's bij de opdrachtnemer liggen, tenzij anders is overeengekomen. Echter, uit de gesprekken valt ook op te maken dat sommige risico's ruimte laten voor enige interpretatie. Over deze risico's dient een gesprek te worden gevoerd. Dit gebeurt dan ook middels formele contract-overleggen en risicosessies tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. In deze gezamenlijke sessies worden bijvoorbeeld de top-20 risico's naast elkaar gelegd, waarover vervolgens een gesprek wordt gevoerd. Deze gesprekken hebben enerzijds ten doel om een wederzijds begrip te creëren over waar men risico's ziet. Anderzijds kan men de andere partij beargumenteerd onderbouwen waarom hij tot een andere risicoverdeling dient te komen.

Enige vorm van kritiek ontstaat bij zowel opdrachtnemer als opdrachtgever (*bijvoorbeeld respondent 16 resp. respondent 7*) dat deze sessies altijd achteraf worden gevoerd en nooit vooraf. Deze sessies kunnen zelfs tot een jaar duren voordat ze definitief worden beslecht. Dit heeft verregaande gevolgen voor de opdrachtnemer. Zo zal hij *best for project* willen handelen bij het daadwerkelijke optreden van risico's. Dit houdt in dat er direct tot actie (en dus kosten middels voorfinanciering) wordt overgegaan wanneer issues zich voordoen. Als men het dan pas een jaar later al dan niet eens wordt over de verdeling van de kosten, dan betekent dat dat de opdrachtnemer een jaar lang de klappen vangt. Dit heeft vervolgens een weerslag op een eventueel later optreden van risico's en voorfinanciering.

In het project bij de zeesluis in IJmuiden heeft er overigens wel voorafgaand aan de gunning een risicosessie plaatsgevonden. Tijdens de aanbesteding kreeg Rijkswaterstaat namelijk een dermate lage aanbieding dat men een speciale onafhankelijke toetsingscommissie heeft ingesteld om een second

opinion op uitvoerbaarheid te laten uitvoeren. Een aantal professionals heeft gekeken naar het ontwerp en vragen gesteld rondom: kritieke punten, ramingen, risicobeheersing. Binnen twee weken waren zij in staat om een grote hoeveelheid informatie te ontleiden. En vanuit de Marktvisiegedachte is er gekeken of er een manier kon worden gevonden om te objectiveren of de prijs die voor een uitvraag is gegeven, een realistische prijs is.

Uiteraard is het een interessante vraag waarom het geen dagelijkse praktijk is om een dergelijke toetsingscommissie in te stellen tijdens de aanbesteding. Deze vraag heb ik in het interview met respondent 6 gesteld. Vervolgens gaf hij onderstaande reactie:

R6, opdrachtgever: “Als je echt een hele scherpe prijs hebt, zou het best weleens nuttig zijn om zo’n commissie in te stellen. Maar wat het best wel lastig is, is het aantal mensen om in zo’n commissie te krijgen niet zo dik gezaaid is. (...) Omdat je dan bijna altijd bij gepensioneerden uitkomt. Want je wilt niet dat mensen actief betrokken zijn bij de aannemer. Want dan krijg je inkleuring. Dus het aantal mensen dat echt objectief is in deze is gewoon heel erg lastig. En ook als ik kijk bij IJmond, dan hadden wij een eigen ingenieursbureau, de drie aannemersconsortia hadden een eigen ingenieursbureau en dan blijven er weinig mensen in Nederland over die daar objectief iets over kunnen vertellen. Die zijn er dus niet zoveel. Je komt iedere keer bij dezelfde mensen uit. (...) Het is hierbij vooral van belang dat de opdracht nemende partij het vertrouwen in de mensen uitspreekt. En dat valt bij mensen die bij het Rijk hebben gezeten vaak best wel mee. Maar ga jij als iemand van Volker/Wessels het lot in handen leggen bij iemand van de BAM, die bij de aanbesteding als nummer twee is geëindigd? Wat doe je dan?”

5.3.6 We vertonen geen opportunistisch gedrag

Om een inzicht te verkrijgen in wat er nu daadwerkelijk wordt gedaan tegen opportunistisch gedrag, heb ik respondenten ten eerste de vraag voorgelegd of men opportunistisch gedrag nog veel tegenkomt. Ten tweede kan vervolgens de vraag worden gesteld of met zelf weleens iemand heeft aangesproken op opportunistisch gedrag en/of hij zelf weleens is aangesproken op opportunistisch gedrag.

Op de eerste vraag kan geantwoord worden dat men relatief vaak opportunistisch gedrag tegenkomt. De ene opdrachtnemer vertoont meer opportunistisch gedrag dan de ander, maar over het algemeen komen respondenten meerdere malen in een project opportunistisch gedrag tegen. Vervolgens is het dus opmerkelijk om te concluderen dat niemand van de respondenten zelf ooit is aangesproken op opportunistisch gedrag. Slechts in een tweetal situaties hebben respondenten een ander weleens aangesproken op opportunistisch gedrag.

Ten eerste kreeg een projectmanager van Rijkswaterstaat tijdens een uitvraag van strategisch omgevingsmanagement een dusdanig lage prijs dat werd vermoed dat de aanbiedende partij het gevraagde niet zou kunnen leveren. Toen is er nadrukkelijk met die partij gesproken om de zorgen over de prijs en het daarmee samenhangende risico kenbaar te maken. Zo is die partij niet zozeer aangesproken op opportunistisch gedrag, maar zijn er wel gesprekken gevoerd. Ten tweede heeft (een lid van) een contractteam van Rijkswaterstaat de MTC aangesproken op het niet functioneren van enkele onderdelen van de sluis en het niet op orde zijn van bouwvereisten. Hier is toen intern door de MTC besproken dat de communicatielijnen richting Rijkswaterstaat dienden te worden aangepast.

5.3.7 Investeren in het kennen van elkaars belangen

In gesprek met de respondenten is naar voren gekomen dat het investeren in het kennen van elkaars belangen voornamelijk neerkomt op communicatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. In ruim de helft van de interviews zijn de belangen uitgesproken allereerst in de PSU, waarna ze in de PFU's worden gemonitord. Daarnaast geeft respondent 4 aan dat er in het project waar hij werkzaam is een projectmanagementplan is geschreven waarin doelen staan beschreven en waarin duidelijk wordt gemaakt waarop men stuurde (tijd, geld, veiligheid en kwaliteit).

5.3.8 Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten

Uit de gesprekken met de opdrachtgevers is gebleken dat zij niet bezig zijn met het benaderen van de toeleveranciers en producenten in de keten. Hiervoor wordt echter ook een reden gegeven. Vanuit de wijze waarop de SPC en de EPC zijn ingericht heeft Rijkswaterstaat een contractuele overeenkomst met de hoofdaannemer. Door twee van de opdrachtnemers wordt opgemerkt dat zij zich afvragen in hoeverre zij moeten sturen op de relatie van hoofdaannemers en hun onderaannemers. Hieraan wordt toegevoegd dat opdrachtgevers in praktijk meer sturen op zaken zoals veiligheid en kwaliteit.

In totaal is er met zes van de opdrachtnemers gesproken over de wijze waarop zij invulling geven aan het betrekken van toeleveranciers en producenten in de keten. Twee van de respondenten geven aan dat zij niet specifiek optreden naar de onderaannemer. In de overige gesprekken is er op twee niveaus een onderscheid gemaakt met betrekking tot omgang met de keten. Ten eerste is er gesproken over de wijze waarop men dit intern, binnen eigen organisatie, doet.

Zo spreken respondenten onder andere van:

- Een leiderschapsschool waar men leiderschapstrainingen krijgt;
- Een intern organisatiebord, waarop doelstellingen, missies en visie op geprojecteerd zijn.
- Bepaalde e-learning modules.
- Prestatiemetingen van eigen werknemers.

Ten tweede is er gesproken over de wijze waarop men extern, dus in combinatie met onderaannemers, met elkaar omgaat:

- Maandelijkse project-overleggen over hoe men met de keten moet omgaan. In deze gesprekken tussen projectleiders en de directie.
- De keten is trainen. Men moet vanuit het bedrijf uitstralen dat vanuit eigen cultuur en leiderschap een bepaalde houding wordt uitgestraald.

Deelconclusie

De volgende vraag stond centraal in paragraaf 5.3:

6. *Op welke wijze wordt door DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen in gedrag invulling gegeven aan de inhoud van de Marktvisie?*

Schematisch valt de data uit de interviews als volgt schematisch samen te vatten:

	Gedrag	
	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+/-	-
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-
Elkaar vertrouwen en versterken	+	+
Dialogoog als basis	+	+/-
Risico's en onzekerheden verdelen	+/-	+/-
We vertonen geen opportunistisch gedrag	+/-	+/-
Investeren in elkaars belangen	+	+
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+/-

Fig. 7: Schematisch overzicht 'gedrag'

Ten eerste kan worden geconcludeerd dat investeren in elkaars belangen en elkaar vertrouwen en versterken wederom een belangrijke rol vormt voor het handelen van opdrachtgevers en opdrachtnemers. Met betrekking tot het investeren in elkaars belangen is dat voornamelijk waar te nemen in de wijze waarop communicatie tussen counterparts verloopt. Tevens is het investeren in elkaars belangen een onderdeel van de PSU en de PFU, waardoor deze variabele meerdere malen in de tijd wordt gemonitord. Tevens is 'vertrouwen en versterken' een onderdeel van de PSU's/PFU's, waardoor ook deze variabele praktisch meetbaar is gemaakt over een bepaalde tijdsperiode. Daarnaast worden er *benen-op-tafel-overleggen* gevoerd, *shared-office-dagen* gehouden en zijn er gedragsregels opgesteld. De dialoog wordt onder andere in deze *benen-op-tafel-overleggen* en *koffiekletsen* opgezocht, al geven de respondenten hierbij aan dat het moeilijk is om dit procesmatig in te bakken. Het hebben van een dialoog is namelijk het hebben van interactie en dat kan soms moeizaam verlopen.

Er is in de gesprekken relatief kort gesproken over het verdelen van risico's en onzekerheden en het vertonen van opportunistisch gedrag. Dat maakt deze variabelen in de ogen van de respondenten echter niet minder belangrijk. Onder andere worden er gezamenlijke risicosessies en formele contract-

overleggen tussen opdrachtnemer en opdrachtgever gevoerd. Tevens is er in de Zeesluis IJmuiden een aparte toetsingscommissie ingesteld om de risico's in te schalen. Opportunistisch gedrag komt volgens de respondenten vervolgens relatief vaak voor. Het is echter opmerkelijk te noemen dat respondenten hier niemand op aanspreken.

In nog mindere mate is er gesproken over de gezamenlijke maatschappelijke opgave en de gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten. Slechts in twee interviews wordt gesproken over het betrekken van de omgeving door: lesprogramma's voor kinderen, het organiseren van evenementen voor de buurt en het openen van een miniatuursluis in Madurodam. Met betrekking tot de ketensamenwerking geven opdrachtgevers aan dat zij geen toenadering zoeken tot de onderaannemers. Hier voeren zij aan dat zij zich niet willen mengen in de relatie tussen opdrachtnemer-onderaannemer aangezien zij geen contractuele relatie hebben met de laatstgenoemde. Dit kan worden gezien als een vorm van weerstand tegen de variabele 'gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten'.

Ten slotte wordt er op bepaalde gebieden samen geleerd in het programma Sluizen. Zo worden er gezamenlijke symposia en marktconsultaties georganiseerd over gezamenlijke leerervaringen. Tevens is er door projectteams van twee projecten een automatiseringsproces geëvalueerd. Echter valt op te maken dat echt samen leren nog niet voldoende gebeurt. Het blijft nog te veel bij leren binnen de eigen organisatie.

5.4 Conclusie

In dit hoofdstuk stond de vraag centraal of er draagvlak is voor de Marktvisie. Dit is gemeten aan de hand van drie dimensies: geïnstitutionaliseerd gedrag, houding en gedrag. Ter afsluiting van de bovenstaande paragrafen zijn er vervolgens deelconclusies geformuleerd, die zich laten illustreren in de volgende figuur:

	Geïnstitutionaliseerd gedrag		Houding		Gedrag	
	OG	ON	OG	ON	OG	ON
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+	+/-	+	+/-	+/-	-
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-	-	-	-	-
Elkaar vertrouwen en versterken	-	+	+/-	+/-	+	+
Dialogoog als basis	+	+	+	+/-	+	+/-
Risico's en onzekerheden verdelen	+	-	+	+	+/-	+/-
We vertonen geen opportunistisch gedrag	-	-	+	+/-	+/-	+/-
Investeren in elkaars belangen	-	+/-	+	+	+	+
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+	-	+/-	-	+/-

Fig. 8: Overzicht indicatoren/variabelen

Vervolgens is het interessant om op een meer geaggregeerd niveau te kijken naar het bovenstaande schema. Dit gebeurt op twee verschillende wijzen. Allereerst wordt aan de hand van bovenstaand schema uiteengezet wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemers.

Ten tweede wordt een oordeel gegeven over de aan- of afwezigheid van draagvlak per onderzochte indicator.

5.4.1 *Draagvlak: verschillen en overeenkomsten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers*

	Geïstitutionaliseerd gedrag		Houding		Gedrag	
	OG	ON	OG	ON	OG	ON
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+	+/-	+	+/-	+/-	-
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-	-	-	-	-
Elkaar vertrouwen en versterken	-	+	+/-	+/-	+	+
Dialoog als basis	+	+	+	+/-	+	+/-
Risico's en onzekerheden verdelen	+	-	+	+	+/-	+/-
We vertonen geen opportunistisch gedrag	-	-	+	+/-	+/-	+/-
Investeren in elkaars belangen	-	+/-	+	+	+	+
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+	-	+/-	-	+/-

Fig. 9: Draagvlak: verschillen en overeenkomsten OG-ON

a. Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave

Opvallend is dat over het algemeen genomen de opdrachtgever meer aandacht heeft voor het werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave. Dit is verklaarbaar gezien vanuit de rol die Rijkswaterstaat speelt als organisatie die het publiek belang probeert te waarborgen. Private partijen hebben van nature meer bedrijfseconomische doelstellingen die ze willen nastreven. Tevens valt op dat er minder positief draagvlak is voor deze variabele in tegenstelling tot geïstitutionaliseerd gedrag en houding. Weerstand bestaat er onder opdrachtnemers met betrekking tot gedrag: waar RWS veelal stuur op kwaliteit en veiligheid, sturen opdrachtnemers meer op tijd en geld. Vanuit een bedrijfseconomisch belang zullen zij eerder geneigd zijn te kiezen voor het zakelijke belang in plaats van het werken naar het gezamenlijk maatschappelijk belang.

b. Helder zijn over hoe we samen leren

Uit de verkregen data valt op dat er geen draagvlak is voor deze variabele. Uit de documentanalyses en de interviews is niet of nauwelijks naar voren gekomen dat er samen wordt geleerd binnen de sector. Dit beeld wordt bevestigd in de gesprekken met zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers. Naar mijn idee is er bij deze variabelen een mogelijkheid tot verbetering, hier zal tijdens de aanbevelingen in hoofdstuk 6 nader op in worden gegaan. Niet kan worden geconcludeerd dat er expliciete weerstand bestaat tegen deze variabele: zowel opdrachtgevers en opdrachtnemers verzetten zich niet tegen het samen leren, echter wordt daar niet in gedrag en houding invulling aan gegeven.

c. Elkaar vertrouwen en versterken

In de organisaties van opdrachtgevers is weinig draagvlak voor deze variabele op het niveau van het geïstitutionaliseerd gedrag, in tegenstelling tot de organisaties van de opdrachtnemers. De houdingen van zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers laten echter gezamenlijk zien dat zij hier neutraal

draagvlak vertonen. Tenslotte tonen zij in hun dagelijkse uitvoer van werk gezamenlijk positief draagvlak voor deze variabele.

d. Dialoog als basis

Opdrachtgevers laten zowel in geïnstitutionaliseerd gedrag, houding als gedrag zien een positief draagvlak te vertonen met betrekking tot deze variabele. Opdrachtnemers vertonen ook positief draagvlak, echter kan men in houding en gedrag spreken van neutraal draagvlak.

e. Risico's en onzekerheden verdelen

Ten aanzien van het verdelen van risico's en onzekerheden vertonen opdrachtgevers positief draagvlak in tegenstelling tot de opdrachtnemers met betrekking tot het geïnstitutionaliseerd gedrag. Beiden laten echter in de interviews blijken dat er een positief draagvlak voor deze variabele met betrekking tot houding bestaat. In hun gedragingen vertonen zij echter beiden neutraal draagvlak.

f. We vertonen geen opportunistisch gedrag

Zowel bij de opdrachtgevende als de opdrachtnemende partijen is er geen sprake van draagvlak voor de niet vertonen van opportunistisch gedrag met betrekking tot het geïnstitutionaliseerd gedrag. In houding laten opdrachtgevers echter een positief draagvlak zien, waar opdrachtnemers neutraal draagvlak vertonen. Met betrekking tot hun gedragingen kan bij beide partijen een neutraal draagvlak worden aangetoond.

g. Investeren in elkaars belangen

Opdrachtgevers laten zien dat er geen draagvlak bestaat voor deze variabele met betrekking tot het geïnstitutionaliseerd gedrag. Bij de opdrachtnemende partijen kan worden gesproken van neutraal draagvlak. In houding en gedrag kan echter worden geconcludeerd dat er een positief draagvlak bestaat voor het investeren in elkaars belangen.

h. Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten

Opvallend is dat opdrachtgevers op alle drie de niveaus geen draagvlak vertonen voor deze variabele. Dit is te verklaren door het ontbreken van de contractuele relatie die Rijkswaterstaat heeft met de onderaannemers. Er kan in dit geval worden geconcludeerd dat er onder opdrachtgevers weerstand bestaat ten aanzien van deze variabele. Opdrachtnemende partijen laten met betrekking tot het geïnstitutionaliseerd gedrag zien positief draagvlak te vertonen ten aanzien van deze variabele. Met betrekking tot houding en gedrag kan worden gesproken van neutraal draagvlak.

5.4.2 Draagvlak: een analyse per indicator

	Geïstitutionaliseerd gedrag		Houding		Gedrag	
	OG	ON	OG	ON	OG	ON
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+	+/-	+	+/-	+/-	-
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-	-	-	-	-
Elkaar vertrouwen en versterken	-	+	+/-	+/-	+	+
Dialogoog als basis	+	+	+	+/-	+	+/-
Risico's en onzekerheden verdelen	+	-	+	+	+/-	+/-
We vertonen geen opportunistisch gedrag	-	-	+	+/-	+/-	+/-
Investeren in elkaars belangen	-	+/-	+	+	+	+
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+	-	+/-	-	+/-

Fig. 10: Draagvlak: een analyse per indicator

a. Geïstitutionaliseerd gedrag

Met betrekking tot de opdrachtgevers kan er worden geconcludeerd dat er overwegend geen draagvlak is voor de Marktvisie in relatie tot het geïstitutionaliseerd gedrag: enkel op drie variabelen is er positief draagvlak gevonden. De bovenstaande figuur laat zien dat er met betrekking tot geïstitutionaliseerd gedrag onder opdrachtnemers verschillende maten van draagvlak aanwezig is. Over het algemeen bezien kan worden geconcludeerd dat wanneer men de plus- en mintekens tegen elkaar wegstreept er een neutraal draagvlak bestaat onder opdrachtnemers ten aanzien van deze indicator. Opvallend hierbij is dat met betrekking tot 'risico's en onzekerheden verdelen' opdrachtnemers negatief draagvlak vertonen, terwijl opdrachtgevers een positief draagvlak vertonen. Tevens vertonen opdrachtnemers een neutraal draagvlak ten aanzien van het 'werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave', terwijl opdrachtgevers deze variabele positief waarderen. Voor de overige zes variabelen vertonen de opdrachtnemers een hogere mate van draagvlak.

b. Houding

De bovenstaande figuur laat zien dat er onder opdrachtgevers een positief draagvlak bestaat ten aanzien van de Marktvisie in relatie tot hun houdingen, afgezien van het 'helder zijn over hoe we samen leren' en 'de gezonde basis voor toeleveranciers en producenten in de keten'. Enkel kan bij de variabele 'elkaar vertrouwen en versterken' worden gesproken van een neutraal draagvlak. Dit beeld laat zich niet zien bij de opdrachtnemers. Onder de variabelen 'werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave', de 'dialogoog als basis' en 'we vertonen geen opportunistisch gedrag' is er sprake van minder draagvlak dan bij de opdrachtgevers. Daar staat tegenover dat zij meer draagvlak vertonen voor de 'gezonde basis van toeleveranciers en producenten' dan opdrachtgevers. In relatie tot 'investeren in elkaars belangen' en 'het verdelen van risico's en onzekerheden' vertonen zij positief draagvlak. Over het algemeen kan onder opdrachtnemers van een neutraal draagvlak worden gesproken ten aanzien van hun houdingen.

c. Gedrag

Uit de bovenstaande figuur komt naar voren dat opdrachtgevers neutraal tot positief gedrag vertonen ten aanzien van de Marktvisie. Eveneens vertonen zij in gedrag geen draagvlak voor 'de gezonde basis van

toeleveranciers en producten in de keten' alsmede het 'helder zijn over hoe we samen leren'. Opdrachtnemers laten in hun gedrag over het algemeen neutraal draagvlak zien ten aanzien van de Marktvisie, afgezien van 'het werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave' en 'helder zijn over hoe we samen leren'. Bij deze twee variabelen worden wordt negatief draagvlak aangetoond. Er kan van positief draagvlak worden gesproken ten aanzien van 'elkaar vertrouwen en versterken' en 'investeren in elkaars belangen'. Dit betekent dat opdrachtgevers ten aanzien van de variabelen 'werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave' en de 'dialogoog als basis' meer draagvlak voor de Marktvisie vertonen dan opdrachtnemers. Opdrachtnemers vertonen ten aanzien van de variabele 'gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten' meer draagvlak voor de Marktvisie dan opdrachtgevers. Voor de overige variabelen vertonen beide partijen een gelijke mate van draagvlak.

d. Conclusie

Dit leidt tot de conclusie dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers vooral in houding en gedrag invulling geven aan de Marktvisie, het geïnstitutionaliseerde gedrag blijft bij beiden achter. Dit kan worden aangetoond door de mintekens die overwegend aanwezig zijn bij de eerste indicator. Wel kan er worden geconcludeerd dat opdrachtgevers met betrekking tot het geïnstitutionaliseerde gedrag nog minder draagvlak vertonen voor de Marktvisie dan dat bij de opdrachtnemers het geval is. Tevens blijkt dat opdrachtgevers over het algemeen meer positief draagvlak voor de Marktvisie vertonen dan opdrachtnemers, die zowel in geïnstitutionaliseerd gedrag, houding en gedrag over het algemeen neutraal draagvlak vertonen.

Bij deze conclusies enkele kanttekeningen te worden geplaatst. Ten eerste wordt het programma Sluizen, zoals in hoofdstuk 4.2 wordt uiteengezet, gezien als een programma van projecten waarin verregaande onderlinge samenwerking plaatsvindt en waar de Marktvisie een prominente plek inneemt in dagelijkse werkpraktijk. De conclusies die naar aanleiding van deze studie van de vier sluizenprojecten worden genomen, zijn niet een-op-een te trekken in andere DBFM(O)-projecten. Daarnaast staat de hoeveelheid ondervraagde respondenten namens de opdrachtgevers niet in verhouding met het aantal ondervraagde opdrachtnemers. Dit zorgt enigszins voor een vertekend beeld, waardoor de representativiteit en generaliseerbaarheid wordt verminderd. Hier wordt in de methodologische reflectie van hoofdstuk 6 nader op ingegaan.

Hoofdstuk 6 Conclusie, aanbevelingen en reflectie

In dit hoofdstuk volgen de conclusies van dit onderzoek. Dit wordt gedaan door in te gaan op zowel de hoofdvraag als op de deelvragen van dit onderzoek. Centraal in deze studie staat een draagvlakmeting voor de Marktvisie. Middels een kwalitatief onderzoek is op basis van drie indicatoren (geïnstitutioniseerd gedrag, houding en gedrag) getracht een inzicht te verschaffen in de vraag of er draagvlak is voor de Marktvisie binnen DBFM(O)-projecten. Vervolgens is er getracht om een inzicht te verkrijgen in de wijze waarop dit draagvlak zich vervolgens manifesteert binnen de bouw- en infrastructuursector. Dit resulteerde in de volgende hoofdvraag:

“In hoeverre is er binnen projectteams van DBFM(O)-projecten sprake van draagvlak voor de Marktvisie en op welke wijze manifesteert dit zich in de praktijk?”

6.1 Conclusies deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn een zestal deelvragen opgesteld. In deze conclusie wordt aan de hand van de zes deelvragen opgebouwd naar een antwoord op de hoofdvraag.

6.1.1 Beantwoording deelvraag 1

1. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over het begrip ‘draagvlak’?

De beantwoording van deze deelvraag is uitvoerig beschreven in hoofdstuk 2. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat voor een succesvolle toepassing van beleid draagvlak is vereist. Uit een verkenning van bestaande literatuur blijkt dat draagvlak kan worden gemeten door een evaluatie van de volgende drie indicatoren: kennis, houding en gedrag. *Kennis* is de aanwezige informatie bij de ondervraagde persoon of groep over het doel en de inhoud van de betrokken beleidsmaatregel. *Houding* is de mening van een persoon of groep over de noodzaak en de wenselijkheid van de beleidsmaatregel. En *gedrag* is de feitelijke gedraging die de persoon of groep zal vertonen of vertoont na invoering van de beleidsmaatregel. In dit onderzoek is ervoor gekozen om houding en kennis onder één noemer te plaatsen en er een additionele indicator aan toe te voegen, te weten: *geïnstitutioniseerd gedrag*. Geïnstitutioniseerd gedrag verwijst naar de wijze waarop gedeelde doelinterpretaties, normen, waarden, routines en regels door een proces van institutionalisering transformeren van instabiele en losstaande activiteiten in ordelijke en stabiele patronen. Dit resulteert in gedragingen en gewoontes die typisch zijn voor individuen die werkzaam zijn in bepaalde typen organisaties en waarvoor een bepaald type cultuur geldt (Berger & Luckman, 1967).

6.1.2 Beantwoording deelvraag 2

2. ***Wat houdt de Marktvisie in en op welke wijze kan deze in lijn worden gebracht met de theorie over het meten van draagvlak?***

De beantwoording van deze deelvraag is uitvoerig beschreven in hoofdstuk 3. Deze deelvraag bestaat uit twee onderdelen. Allereerst dient de context te worden beschreven waaruit de Marktvisie is ontstaan. Deze visie is namelijk opgesteld naar aanleiding van wanpraktijken in de bouw- en infrastructuursector ten gevolge van marktspanningen, de economische crisis en gedoe rond infrastructurele werken.

Om de problemen op te lossen hebben Rijkswaterstaat, partners uit de markt, de kenniswereld en medeopdrachtgevers gezamenlijk de handen ineengeslagen om na te denken over de samenwerking die nodig is om aan de huidige en toekomstige maatschappelijke verwachtingen te voldoen. In de gezamenlijk opgestelde Marktvisie zijn vervolgens gemeenschappelijke uitgangspunten gedefinieerd die ertoe moeten leiden dat de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de uitvoering van projecten minder snel onder druk komt te staan.

Deze Marktvisie is in grote mate van toepassing voor de praktijk van projectteams werkzaam in DBFM(O)-projecten in Nederland.

Om de Marktvisie in lijn te kunnen brengen met de wetenschappelijke theorie over draagvlak is de inhoud van de Marktvisie verdisconteert in een conceptueel model. Door gebruik van opgestelde selectiecriteria is een achttal variabelen onderscheiden die leidend waren voor dit onderzoek. Deze variabelen zijn vervolgens verbonden met de theorie over de elementen van draagvlak. Dit heeft geleid tot het onderstaande conceptuele model.

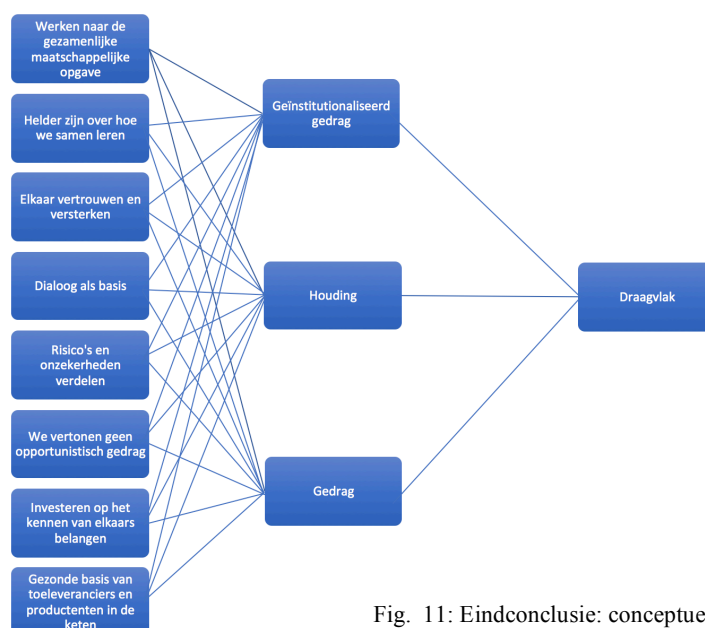


Fig. 11: Eindconclusie: conceptueel model

6.1.3 Beantwoording deelvraag 3

3. *Hoe stelt men draagvlak in de praktijk vast?*

De beantwoording van deze deelvraag is uiteengezet in (het methodologische) hoofdstuk 4. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een instrumentele casestudy. Door gebruik van een documentanalyse en een zestiental interviews met betrokkenen uit het Programma Sluizen is geprobeerd een beeld te vormen rondom draagvlak voor de Marktvisie in de praktijk. Er is gebruik gemaakt van de drie indicatoren van draagvlak: geïnstitutionaliseerd gedrag, houding en gedrag.

Geïnstitutionaliseerd gedrag is onderzocht door het uitvoeren van een documentanalyse. Informatie over de houdingen en gedragingen van betrokkenen zijn verkregen op een empirische wijze door het gebruik van interviews.

6.1.4 Beantwoording deelvragen 4, 5 & 6

4. *Op welke wijze is de inhoud van de Marktvisie geïnstitutionaliseerd in de organisaties van opdrachtgevers en opdrachtnemers uit het programma Sluizen?*

5. *Wat is de houding van DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen ten aanzien van de Marktvisie?*

6. *Op welke wijze wordt door DBFM(O)-projectteams uit het programma Sluizen in gedrag invulling gegeven aan de inhoud van de Marktvisie?*

De beantwoording van bovenstaande deelvragen is uitvoerig beschreven in het vijfde hoofdstuk: resultaten en analyse. Het resultaat hiervan laat zich in de volgende figuur illustreren:

	Geïnstitutionaliseerd gedrag		Houding		Gedrag	
	OG	ON	OG	ON	OG	ON
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+	+/-	+	+/-	+/-	-
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-	-	-	-	-
Elkaar vertrouwen en versterken	-	+	+/-	+/-	+	+
Dialogoog als basis	+	+	+	+/-	+	+/-
Risico's en onzekerheden verdelen	+	-	+	+	+/-	+/-
We vertonen geen opportunistisch gedrag	-	-	+	+/-	+/-	+/-
Investeren in elkaars belangen	-	+/-	+	+	+	+
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+	-	+/-	-	+/-

Fig. 12: Eindconclusie: resultaten hoofdstuk 5

Ter beantwoording van deelvraag 4 is een onderscheid gemaakt tussen de organisatie van opdrachtgevers en de organisaties van opdrachtnemers. Er kan worden geconcludeerd dat enkel de 'dialogoog als basis' in beide organisaties verankerd is. Opvallend is dat 'helder zijn over hoe we samen leren' en 'het niet vertonen van opportunistisch gedrag' ontbreken.

Ter beantwoording van deelvraag 5 kan worden geconcludeerd dat de respondenten overwegend positieve houdingen hebben tegenover de inhoud van de Marktvisie. Zowel opdrachtgevers spreken uit het belangrijk te vinden dat er tot een goede risicoverdeling wordt gekomen en dat er wordt geïnvesteerd in elkaars belangen. Opvallend is dat er wederom geen draagvlak bestaat voor het ‘helder zijn over hoe we samen leren’.

Ten slotte kan ter beoordeling van de zesde deelvraag worden geconcludeerd dat gedragingen met betrekking tot het ‘investeren in elkaars belangen’ en ‘elkaar vertrouwen en versterken’ een positief draagvlak voor de Marktvisie wordt getoond door respondenten.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

De antwoorden op de verschillende deelvragen van dit onderzoek bieden gezamenlijk een antwoord op de hoofdvraag:

“In hoeverre is er binnen projectteams van DBFM(O)-projecten sprake van draagvlak voor de Marktvisie en op welke wijze manifesteert dit zich in de praktijk?”

Samenvattend, uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er op algemeen niveau draagvlak is voor de Marktvisie binnen DBFM(O)-projecten. In dit onderzoek is er op een achttal variabelen afkomstig uit de Marktvisie gemeten of draagvlak bestaat in de praktijk van projectteams van opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen het programma Sluizen. De volgende figuur vat het complete onderzoek samen.

	Geïstitutioniseerd gedrag		Houding		Gedrag		Draagvlak					
	OG	ON	OG	ON	OG	ON	OG	ON	OG	ON	ON	
Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	+	+/-	+	+/-	+/-	-	+	+	+/-	+/-	-	Draagvlak
Helder zijn over hoe we samen leren	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Geen draagvlak
Elkaar vertrouwen en versterken	-	+	+/-	+/-	+	+	-	+/-	+	+	+	Draagvlak
Dialogo als basis	+	+	+	+/-	+	+/-	+	+	+	+	+/-	Draagvlak
Risico's en onzekerheden verdelen	+	-	+	+	+/-	+/-	+	+	+/-	-	+	Draagvlak
We vertonen geen opportunistisch gedrag	-	-	+	+/-	+/-	+/-	-	+	+/-	-	+/-	Neutraal draagvlak
Investeren in elkaars belangen	-	+/-	+	+	+	+	-	+	+	+/-	+	Draagvlak
Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten	-	+	-	+/-	-	+/-	-	-	-	+	+/-	Neutraal draagvlak

Fig. 13: Schematische weergave beantwoording hoofdvraag

Op een algemeen niveau kan er onder alle respondenten worden gesproken van positief draagvlak voor de variabelen: ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’, ‘elkaar vertrouwen en versterken’, ‘dialogo als basis’, ‘risico's en onzekerheden verdelen’ en ‘investeren in elkaars belangen’. Neutraal draagvlak is er voor de variabelen: ‘we vertonen geen opportunistisch gedrag’ en de ‘gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten’. Ten slotte is er geen draagvlak voor de variabele ‘helder zijn over hoe we samen leren’.

Vervolgens kunnen er conclusies worden getrokken over verschillen tussen het draagvlak tussen enerzijds de opdrachtgevers (blauw) en anderzijds de opdrachtnemers (roze). In deze weergave zijn de plustekens, plus-min-tekenen en mintekens links van de rode lijn naar achtergrondkleur (blauw of roze) bij elkaar gevoegd. Op deze manier kan gemakkelijk inzichtelijk worden gemaakt welke verschillen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers aantoonbaar zijn. Bij de opdrachtgevers bestaat het meeste draagvlak voor de onderdelen: het ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’, de ‘dialoge als basis’ en het ‘verdelen van risico’s en onzekerheden’. Bij de opdrachtnemers is er het meeste draagvlak voor de onderdelen: ‘elkaar vertrouwen en versterken’, de ‘dialoge als basis’ en ‘het investeren in elkaars belangen’. Dit verschil is onder andere te verklaren door de belangen die Rijkswaterstaat probeert na te streven: als opdrachtgever die in dienst staat van het publieke belang draagt zij zorg voor de ‘value for money’ van de belastingbetaler. Opdrachtnemers hechten meer belang aan ‘trots, excelleren en vakmanschap’ en ‘zakelijke effectieve samenwerking’: dit is te verklaren aan de hand van de private en zakelijke belangen die zij nastreven.

Daaropvolgend kan er op een hoger en abstracter niveau worden geconcludeerd dat er met betrekking tot ‘geïnstitutioniseerd gedrag’ bij opdrachtgevers neutraal draagvlak geldt voor de Marktvisie. Er kan worden geoordeeld dat opdrachtnemers neutraal tot positief draagvlak vertonen met betrekking tot deze indicator. Op het niveau ‘houding’ is er onder opdrachtgevers een positief draagvlak voor de Marktvisie, uit de gesprekken met opdrachtnemers blijkt dat zij een neutraal draagvlak voor de Marktvisie vertonen. Tenslotte kan worden geconcludeerd dat opdrachtgevers ten aanzien van hun gedragingen een neutraal tot positief draagvlak hebben met betrekking tot de Marktvisie. Opdrachtnemers laten hier een neutraal draagvlak zien.

6.3 Aanbevelingen

Uit de resultaten van de interviews zijn er enkele elementen naar voren gekomen die benut kunnen worden om draagvlak voor de Marktvisie te bevorderen. De aanbevelingen zijn voornamelijk gebaseerd op de bevindingen uit hoofdstuk 5, maar bevatten daarnaast ook enkele andere elementen die in de interviews ter sprake zijn gekomen. Deze aanbevelingen zijn vooral gericht op leden van projectteams binnen de bouw- en infrasector, alsmede voor de brancheorganisaties die bezig zijn met de implementatie van de Marktvisie. Tevens zijn zij gericht op opdrachtgevers, opdrachtnemers, projectdirecteuren en moederorganisaties.

Aanbevelingen ter vergroting van het draagvlak voor de Marktvisie

Allereerst kan er op basis van de bevindingen een aanbeveling worden gedaan ten aanzien van het vergroten van draagvlak voor de Marktvisie.

a. De brancheorganisaties moeten gezamenlijk strategie bepalen ten aanzien van het institutionaliseringsproces van de Marktvisie

Zoals wordt uiteengezet in hoofdstuk 5.4.2 geven zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers vooral in houding en gedrag invulling aan de Marktvisie, het geïnstitutionaliseerde gedrag blijft bij beiden achter. Tevens blijkt dat opdrachtgevers over het algemeen meer positief draagvlak voor de Marktvisie vertonen dan opdrachtnemers, die zowel ten aanzien van geïnstitutionaliseerd gedrag, houding en gedrag neutraal draagvlak vertonen. Ter vergroting van het draagvlak van de Marktvisie kan daarom worden aanbevolen om te sturen op geïnstitutionaliseerd gedrag omdat ten aanzien van deze indicator nog (veel) verbetering mogelijk is. Mogelijkheden om te sturen op geïnstitutionaliseerd gedrag zijn het maken van gezamenlijke standaarddocumenten als: gedragscodes, doelstellingen, leefregels, convenanten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Brancheorganisaties (zoals bijvoorbeeld Bouwend Nederland) dienen hier een leidende rol in te spelen. Het is echter de vraag ‘hoe’ dit proces dient te worden aangevlogen. Aanbevolen kan daarom worden om Marktvisiecafés/world-cafés, brainstormsessies en kennissessies te organiseren tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers en alle andere kennispartners uit de sector. Centraal in deze sessies staat het creëren van stappenplannen om de Marktvisie binnen de verschillende organisaties te verankeren.

Aanbevelingen ter implementatie van de Marktvisie

Tevens kunnen er enkele aanbevelingen worden onderscheiden ter implementatie van (enkele van) de variabelen uit de Marktvisie.

b. Opdrachtgevers en opdrachtnemers gezamenlijk dienen de maatschappelijke impact (verder) te optimaliseren

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de opdrachtnemer minder draagvlak voor de Marktvisie vertoont met betrekking tot de variabele ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’ dan dat Rijkswaterstaat dat doet. Tevens is voor opdrachtnemers niet altijd even duidelijk wat deze maatschappelijke opgave precies inhoudt. In een rijk land als Nederland moet men volgens de respondenten kunnen optimaliseren op de maatschappelijke impact. Hiervoor is het essentieel dat opdrachtgevers en opdrachtnemers dit gezamenlijk oppakken en realiseren. Hiervoor is het echter wel van belang dat ten eerste duidelijk wordt wat er precies met die gezamenlijke maatschappelijke opgave wordt bedoeld zodat er vervolgens een gezamenlijk plan van aanpak kan worden geschreven om deze opgave te realiseren.

c. Ter vergroting van vertrouwen in de sector dienen projectmanagers ervoor te zorgen dat hun achterbannen worden meegenomen in de wereld van hun counterparts

Vanuit het verleden bestond het beeld dat aannemers niet te vertrouwen waren en ook Rijkswaterstaat niet altijd betrouwbaar was. De respondenten geven aan dat oud gedrag op basis van ervaringen uit het

verleden al snel weer boven komen drijven. Dit oude gedrag leidt tot rimpels in de samenwerking en dus geen vertrouwen om open en transparant met elkaar samen te werken. Dat samenwerken is heel erg oefenen: iedereen is namelijk veertig jaar opgeleid om argwaan naar elkaar te hebben in plaats van vertrouwen. Achterbannen in eigen organisatie maken het daarnaast vaak lastig om beloften die men met counterparts maakt niet kan waarmaken, wat uiteindelijk leidt tot wantrouwen. Projectmanagers dienen hun achterbannen hiervan bewust te maken. Maak dit bespreekbaar, zodat je elkaars rollen beter begrijpt en weet wat er in de organisatie van counterparts leeft.

d. Creëer besef over het feit dat risico- en opportunistisch gedrag ook onbewust kan optreden, maar creëer tevens een sfeer waarop men elkaar hierop aan kan spreken

Opportunistisch gedrag komt in de praktijk dagelijks voor, echter vormt het een subjectief begrip. Wat de ene persoon als opportunistisch ziet, betekent niet per definitie dat dit gedrag ook daadwerkelijk opportunistisch is. Opportuun gedrag is namelijk niet altijd bewust gedrag. Het is echter wel belangrijk om een sfeer te creëren waarin men elkaar kan aanspreken op dit gedrag. Uit het onderzoek bleek dat men dagelijks te maken krijgt met opportunistisch gedrag, maar dat men daar nog nooit iemand op heeft aangesproken. Een aanbeveling is daarom om hierover met elkaar in gesprek te treden, zodat men bewust wordt van het feit dat men soms (onbedoeld) opportunistisch gedrag vertoont.

e. Meer wederzijdse feedback door projectteams leidt tot een betere behartiging van de belangen van de ander en dat is de crux van een goede samenwerking

In een samenwerking hebben beide partijen recht op hun eigen belangen en deze belangen zijn evenveel waard. Vaak gaan mensen er in projecten nog van uit dat hun eigen ding de waarheid is. Het denken in hokjes (en nadenken over slechts één belang: eigen voortgang) is funest voor de samenwerking. De crux van een goede samenwerking is dan niet dat je je zo weet te organiseren dat je geen last hebt van de ander. Je dient je zo te organiseren dat je de belangen van de ander zo goed mogelijk behartigt. Concreet betekent dit dat projectteams meer (georganiseerde) feedback op elkaar dienen te geven. Het wordt aanbevolen om vaker met elkaar om de tafel te zitten om elkaars ambities, doelen en belangen uit te spreken. Zo wordt een beter inzicht verschaft in elkaars extrinsieke motivaties. De gevoerde BOT overleggen tussen projectmanagers vormen hierin al een goede eerste stap.

f. Heb in projecten ook aandacht voor de zachte kant van projectteamleden

Uit de interviews is naar voren gekomen dat er niet genoeg aandacht uitgaat naar hoe een werknemer zich voelt. Grote projecten gaan gepaard met grote belangen, mensen krijgen een hoop verantwoordelijkheid op hun schouders geduwd en mensen willen ook niet altijd alles. En ze zijn ook niet altijd overtuigd of ze altijd de juiste beslissing nemen. Hier ligt een rol weggelegd voor projectmanagers om dit te monitoren en aandacht te besteden aan de ‘zachte’ kant van teamleden.

6.4 Discussie

In deze discussie wordt op drie niveaus gereflecteerd: op theoretisch, methodologisch en maatschappelijk niveau. Allereerst wordt op theoretisch niveau bepaald of de theorie toereikend genoeg was om tot een beantwoording van de deelvragen te komen. Hierbij wordt ingegaan op de belangrijkste theoretische kernconcepten binnen dit onderzoek. Vervolgens wordt tijdens de methodologische reflectie ingegaan op de onderzoeksopzet en de rol van de onderzoeker. Tot slot wordt in de maatschappelijke reflectie gekeken naar de toegevoegde waarde van dit onderzoek voor de praktijk.

6.4.1 *Theoretische reflectie*

De theoretische verkenning en inzichten bleken van waarde voor dit kwalitatieve onderzoek. Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar (de elementen van) draagvlak, wat het mogelijk maakt om draagvlak concreet en praktisch meetbaar te maken. Daarnaast is het concept ‘draagvlak’ in dit onderzoek uitgebreid met een vierde indicator: geïstitutioniseerd gedrag. Dit zorgt voor een additionele dimensie in de draagvlakmeting van dit onderzoek, wat tevens tot nieuwe inzichten heeft geleid.

Een sterk punt van dit onderzoek betreft de wijze waarop de Marktvisie is geanalyseerd en in lijn is gebracht met het concept ‘draagvlak’. Allereerst is ervoor gekozen om de structuur van de Marktvisie in grote lijnen te gebruiken voor de structurering van dit onderzoek. Middels de drie kernthema’s ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’, ‘excelleren, trots en vakmanschap’ en ‘zakelijke en effectieve samenwerking’ is er getracht een structuur aan te brengen aan de verschillende kenmerken van de Marktvisie. De vierentwintig verschillende kenmerken zijn naar hun aard ondergebracht bij de verschillende kernthema’s, waarna selectiecriteria voor het onderzoek zijn vastgesteld (zie: hoofdstuk 3, paragraaf 5 en bijlage G). Op basis van deze criteria is een onderzoekselectie gemaakt van acht variabelen die leidend waren in dit onderzoek.

Dit zorgde er echter voor dat zestien kenmerken van de Marktvisie niet werden meegenomen in dit onderzoek. Om die reden kan niet worden onderbouwd dat respondenten al dan niet draagvlak vertonen voor de gehele Marktvisie: er kan enkel per kenmerk/variabele van de Marktvisie een conclusie worden getrokken. Daarnaast is er in algemene zin weinig literatuur beschikbaar over het verschil in draagvlak van verschillende functieniveaus binnen organisaties, evenals binnen projectorganisaties. Dit onderzoek heeft echter inzicht gegeven in welke mate draagvlak voor de Marktvisie binnen verschillende projectorganisaties en functieniveaus aanwezig is binnen enkele DBFM(O)-projecten.

6.4.2 *Methodologische reflectie*

Allereerst kan worden aangevoerd dat er middels dit onderzoek een juiste onderzoeksopzet is gehanteerd. Het betreft een verkennend onderzoek teneinde een draagvlakmeting voor de Marktvisie uit te voeren. Het onderzoek laat zich kenmerken als een kwalitatief onderzoek, waarbij door gebruik van semigestructureerde interviews informatie is verzameld bij een zestiental betrokkenen uit de bouw- en infrastructuursector. Er is gesproken met zestien respondenten afkomstig van een negental organisaties die werkzaam zijn in een viertal sluizenprojecten, wat de representativiteit van het onderzoek binnen de bouw- en infrasector verhoogt. Zij vormen een goede afspiegeling van de actoren en betrokkenen in DBFM(O)-projecten aangezien gesproken is met aannemers, onderaannemers, opdrachtgevers, opdrachtnemers, directeuren, etc. Hierdoor was het mogelijk een zo compleet mogelijke context te schetsen van de Marktvisie en het werkveld waarbinnen deze actoren werkzaam zijn. Een kanttekening dient echter te worden geplaatst bij de keuze voor de verdeling van het aantal respondenten. Er zijn in dit onderzoek vijf respondenten geselecteerd vanuit de opdrachtgeverszijde en elf respondenten namens de opdrachtnemerszijde. Deze ongelijkheid zorgt is van invloed op de representativiteit en vergelijkbaarheid van onderzoeksresultaten, echter is de keuze hiervoor niet onverklaarbaar. Vanuit Rijkswaterstaat bestond de vraag om te onderzoeken hoe de Marktvisie zich manifesteert in de praktijk van opdrachtnemers. Het leek het mij echter onwenselijk om de opdrachtgever geheel niet te betrekken in het onderzoek, aangezien het principe van hoor- en wederhoor anders niet uitgevoerd kon worden. Het zwaartepunt van dit onderzoek ligt echter bij de opdrachtnemerszijde, vandaar dat de verhouding van respondenten enigszins scheef is. Dit vertekent het beeld over draagvlak onder opdrachtnemers en opdrachtgevers echter wel.

Tevens kan de manier van onderzoeken als adequaat worden beschouwd. Door een documentanalyse uit te voeren in combinatie met interviews met zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers, is voldaan aan eisen van triangulatie. Aan de respondenten is de ruimte gegeven om naar eigen inzicht binnen de interviews meer dan wel minder aandacht te besteden aan de verschillende variabelen. Dit zorgt ervoor dat de voor hen belangrijkste variabelen uitvoeriger werden besproken dan de voor hen minder belangrijke variabelen. Dit betekent echter wel dat niet in elk interview elke variabele is besproken: dit levert een beperking op ten aanzien van de generaliseerbaarheid van data uit de interviews. Echter betekent dit niet dat er geen rijke data uit de interviews zijn verkregen. Desalniettemin zijn de verschillende variabelen in grote mate besproken en werd het mogelijk om deze in de praktijk te toetsen.

Een tweede beperking ligt in het feit dat dit onderzoek rondom draagvlak voor de Marktvisie kan leiden tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden (Saunders et al., 2011). Ondanks het feit dat de kwalitatieve interviews uit dit onderzoek geanonimiseerd zijn, is de kans groot dat rondom de gevoelige praktijken in de bouw- en infrawereld de medewerkers een antwoord geven wat gewenst is voor en door de organisatie. Om het krijgen van sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen is er tijdens de

interviews door de onderzoeker veelvuldig doorgevraagd op de verschillende antwoorden. Tevens is er in gesprekken met counterparts informatie dubbel gecheckt op juistheid, wat de kans op sociaal wenselijke antwoorden heeft verkleind. Ten slotte is er een zestiental interviews afgenomen wat leidt tot een verhoogde interne validiteit per onderzochte casus.

Er kan echter worden geconcludeerd dat er een overwegend positief beeld wordt neergezet ten aanzien van draagvlak voor de Marktvisie. Dit is opvallend te noemen omdat er weinig weerstand voor de afzonderlijke variabelen aan het licht is gekomen. Naar mijn idee heeft dit te maken met twee zaken. Allereerst, en daarmee ga ik van een positieve redenatie uit, nemen de Marktvisie en een goede samenwerking een belangrijke plaats in bij het programma Sluizen. Het programma is opgezet rondom de uitgangspunten van (een voorloper van) de Marktvisie en dit maakt het niet vreemd dat men volgens die uitgangspunten werkt. Ten tweede, en daarmee ga ik van een negatieve redenatie uit, dient te worden geconcludeerd dat ondanks de bovenstaande maatregelen, sociaal wenselijke antwoorden niet uit te sluiten zijn.

6.4.3 Maatschappelijke reflectie

Voor Rijkswaterstaat heeft dit onderzoek inzichten opgeleverd over de wijze waarop (elementen van) de Marktvisie in de praktijk van DBFM(O)-projecten wordt toegepast. Daarnaast heeft het een inzichten opgeleverd over de aanwezigheid van draagvlak voor de Marktvisie in de bouw- en infrastructuursector. Er is specifiek ingegaan op enkele kenmerken, waardoor het vanaf heden duidelijk is welke variabelen extra aandacht verdienen en op welke wijze draagvlak voor de Marktvisie vergroot kan worden. Er kan echter niet worden geconcludeerd dat de uitkomsten en conclusie te generaliseren zijn naar de gehele bouw- en infrastructuursector. Er is enkel uit een viertal DBFM(O)-projecten een onderzoeksgroep geselecteerd. Tevens bevinden deze DBFM(O)-projecten zich allen in de realisatiefase. Interessante inzichten kunnen worden gevonden in andere DBFM(O)-projecten die zich tevens in een andere fase van een contract bevinden.

Voor de publiek-private sector, voornamelijk voor organisaties en bedrijven die zich in de GWW-sector bevinden, heeft het onderzoek een grotere maatschappelijke waarde. De gehele sector leert van dit onderzoek waar de sterke- en minder sterke punten van de Marktvisie liggen en hoe de Marktvisie leeft bij hun counterparts.

Ten slotte kan de vraag worden gesteld wat dit onderzoek impliceert voor de voortgang van de Marktvisie en relatie van opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw- en infrastructuursector. Ten eerste blijkt uit dit onderzoek dat in anderhalf jaar tijd een goede aanzet is gegeven voor een cultuurverandering in de sector. Echter blijkt ook dat een groot gedeelte van de mensen de inhoud van de Marktvisie niet geheel kent. Het is ook zeer de vraag of iedereen op de bouwplaats elke dag bezig moet zijn met de Marktvisie: misschien is dat alleen weggelegd voor de top van de organisaties en

projecten. Dit maakt de cultuurverandering lastig om te bewerkstelligen. Tevens kan de Marktvisie ook vanuit een historisch perspectief worden gezien: ze is een product van voorgaande initiatieven. Dit betekent ook dat er na de Marktvisie weer nieuwe visies worden gecreëerd om publiek-private samenwerking te bevorderen. Het feit dat daar aandacht aan wordt besteed is een grote winst. Met betrekking tot de relatie OG-ON kan uit dit onderzoek worden geconcludeerd dat de sector een goede stap heeft gezet naar meer onderling vertrouwen. Men is bereid om stappen naar elkaar te zetten als het gaat om het oplossen van problemen en het niet direct gaan zwaaien met claims. Wel is vertrouwen een broos iets (het komt te voet en gaat te paard). Tevens ligt met het vragen naar vertrouwen altijd het risico van sociaal wenselijke antwoorden op de loer. Het is duidelijk zijn dat hier de komende jaren nog veel in geïnvesteerd dient te worden.

6.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Ten aanzien van de reflectie uit de vorige paragraaf zijn er een aantal suggesties op te stellen voor vervolgonderzoek. Ten eerste zijn de variabelen van de Marktvisie binnen dit onderzoek slechts toegepast in de praktijk van een viertal projecten en vormen derhalve slechts een eerste verkenning. Er wordt daarom dan ook aanbevolen om de variabelen uit de Marktvisie op meerdere projecten (en binnen andere sectoren dan de GWW-sector) en met gebruik van meer respondenten te toetsen om te onderzoeken of meer generieke conclusies kunnen worden getrokken. Daarnaast kan het onderzoek ook worden uitgevoerd binnen andere contractvormen, zoals het DC-contract, het EC-contract en prestatiecontracten.

Tevens is het interessant om op te merken dat de Marktvisie een ontwikkeling is die is geïnitieerd in 2016. Dit maakt het een recente ontwikkeling, waarbij nog veel ervaring dient te worden opgedaan in de komende jaren. Voor vervolgonderzoek is het daarom interessant om te onderzoeken wat de invloed is van tijd voor de Marktvisie. Dit vanuit de gedachte dat een cultuurverandering niet van de ene op de andere dag gerealiseerd zal zijn. Op deze wijze wordt zichtbaar of er een leercurve ontstaat.

Voorts is het van belang om in te zien dat betrokken actoren weinig tot geen ervaring hebben met DBFM(O)-contracten. Dit komt omdat DBFM(O)-contracten in de ‘natte’ sector zeer nieuw zijn. Voor vervolgonderzoek is het interessant om te bezien of de samenwerking beter verloopt naarmate men meer ervaring heeft met DBFM(O)-projecten. Tevens is het interessant om het onderzoek uit te voeren in andere fasen van de realisatiefase van het DBFM(O)-contract. Zo kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de aanbestedingsfase of de exploitatiefase.

Daarnaast is dit onderzoek opgezet om draagvlak voor de Marktvisie te meten, dat impliceert dat dit onderzoek niet strekt tot verklaring van draagvlak. Alhoewel er in dit onderzoek (waar mogelijk)

verklaringen voor de bevindingen worden gegeven, kan er vervolgonderzoek worden uitgevoerd naar de verklaringen voor de bevindingen.

Een afsluitende suggestie voor vervolgonderzoek gaat over het gewicht wat aan elke indicator van draagvlak gegeven wordt. In dit onderzoek is uitgegaan van een gelijk gewicht en is niet meegenomen welke verhoudingen de indicatoren tot elkaar vertonen. Echter blijkt uit de wetenschappelijke literatuur dat de indicatoren elkaar kunnen beïnvloeden. Hier is in dit onderzoek geen rekening mee gehouden. Dit zou voor vervolgonderzoek een mogelijkheid bieden om dit in ogenschouw te nemen.

Bibliografie

- Abma, T. & in 't Veld, R. (2001) *Handboek Beleidswetenschap*, Amsterdam: Boom.
- Baarda, D. & De Goede, M. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13 (4), pp. 544-559.
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Long Beach: California State University.
- Berger, P.L., & Berger, B. (1976) *Sociology: A Biographical Approach*, Harmondsworth.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor books.
- Boedeltje, M.M. & de Graaf, L.J. (2004). *Draagvlak nader bekeken. Een verkenning van het begrip draagvlak binnen interactief beleid op lokaal niveau vanuit een normatief en instrumenteel perspectief*. Paper gepresenteerd op het Politicologenetmaal 2004, Antwerpen.
- Boer, H.F. (2003). *Institutionele verandering en professionele autonomie. Een empirisch- verklarende studie naar de doorwerking van de wet 'modernisering universitaire bestuursorganisatie' (MuB)*. (diss.). Enschede: CHEPS/UT.
- Boin, R.A. (1996) *De recalcitrante organisatie*, Blad bestuurskunde, Jaargang 5 nr. 3.
- Boiten, E. & Beijerse, R. u. (2002). *Draagvlak meten is heel gewoon*. Den Haag: Phoenix & den Oudsten bv.
- Boogers, M.J.G.J.A. (1998). *Het onderste uit de KAN. Maatschappelijk draagvlak voor stadsregionaal bestuur in het knooppunt Arnhem – Nijmegen*. (diss.) Delft: Eburon.
- Buijs, A.E., Coeterier, J.F., Filius, P. en M.B. Schöne (1998b), Graadmeters sociaal draagvlak en beleving, werkdocument 1998/07, Staring Centrum (SC-DLO).
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3).

- Dam, M.J.E.M. van, Berveling, J., Neelen, G.H.J.M. & Wille, A.C. (1996). Draagvlak gezocht. Beslissen over veranderingen in het binnenlands bestuur. *Bestuurskunde, jaargang 5, nr.7*. pp. 317-329.
- Donker, T., & Spronk, A. (2006). *Politiek Draagvlak ten aanzien van ontwikkelingssamenwerking*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Dorée, A.G., & Ridder, H. de, (2003) *Oriëntaties op de toekomst*. AVBB.
- Dorée, A.G. (2004). Collusion in the Dutch construction industry: an industrial organization perspective. *Building Research & Information, 32 (2)*, pp. 146–156.
- Easton, D. (1965), *A framework for political analysis*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ)
- Edelenbos, J. & Monnikhof, R. (2001) *Lokale interactieve beleidsvorming*. Utrecht: Lemma.
- Edwards, A. (2000) *Vaardigheden voor de Publieke Sector*, Bussum: Coutinho.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review, 14(4)*, pp. 532-550.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Flyvbjerg, B. (2013). *Making Social Science Matter: why social inquiry fails and how it can succeed again*. New York: Cambridge University Press.
- Goldenbeld, C. & Vis, A. (2001). *Afwegingen inzake bestuurlijk en publiek draagvlak bij de besluitvorming op het terrein van verkeersveiligheid; Een analyse aan de hand van de maatregelen Bromfiets op de Rijbaan en Voorrang voor Fietzers van Rechts*. R-2001-13. SWOV, Leidschendam.
- Goldenbeld, C. (2002). *Publiek draagvlak voor verkeersveiligheid en veiligheidsmaatregelen*. SWOV, Leidschendam.
- Graaf, L. de (2007). *Gedragen beleid. Een bestuurskundig onderzoek naar interactief beleid en draagvlak in de stad Utrecht*. (diss.) Delft: Eburon.
- Hart, M. (2005). *Ontwikkeling in beeld; Kwalitatief onderzoek naar mogelijkheden tot draagvlakversterking voor ontwikkelingssamenwerking via de media*, scriptie.

- Hill, M. (2005). *The Public Policy Process*. Pearson Education Limited.
- Hoekema, A.J., Manen, N.F. van, Heijden, G.M.A. van der, Vlies, I.C. van der, Vroom, B. de (1998). *Integraal bestuur. De behoorlijkheid, effectiviteit en legitimiteit van onderhandelend bestuur*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Hoogerwerf, A., Arentsen, M.J. & Klok, P.J. (1993), Om een aanvaardbaar beleid. Een studie over de maatschappelijke acceptatie van overheidsbeleid, Centrum voor Bestuurskundig Onderzoek en Onderwijs, Enschede.
- Huntington, S.P. (1968). *Political order in changing societies*. New Haven: Yale University Press.
- IOB. (2008). *IOB Evaluaties: Xplore-Programma*, Ministerie van Buitenlandse Zaken: Den Haag, nr. 313.
- Kenniscentrum PPS (2002) *Voortgangsrapportage 2002*, Ministerie van Financiën, Den Haag: kenniscentrum PPS The Hague.
- Kruijk, M.D. de & Rekkers, P.N.M. (1998). *Stevig draagvlak voor dijken*. In: Bartels, G., Nelissen, W. & Ruelle, H. (Redactie), *De transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Utrecht: Kluwer BedrijfsInformatie.
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering institutions, the organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- Ministerie van Financiën (2017) *Voortgangsrapportage DBFM(O) 2016/2017*. Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Nelissen, W.J.A. & Bartels, G.C. (1998). *De transactionele overheid*. In: Bartels, G, Nelissen, W. & Ruelle, H. (Redactie), *De transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Utrecht: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. (2010). Generalization practices in qualitative research: a mixed methods case study. *Quality & Quantity*, 44(5), pp. 881-892.
- Peper, B. (1972), *Vorming van welzijnsbeleid. Evolutie en evaluatie van het opbouwwerk*. Meppel: Boom.
- Peters, G. (1996). Political institutions, old and new. In: Goodin, R.E. & Klingemann, H.D. (Eds.). *A new handbook of political science*. Oxford: Oxford University Press.

- Peters, G. (2005). *Institutional theory in political science*. London/New York: Continuum.
- Pligt, J. van der & N.K. de Vries (1995), *Opinies en attitudes. Meting, modellen en theorie*, Amsterdam/Meppel: Boom.
- Potman, H.P. (1989), *Acceptatie van beleid. Onderzoek naar de Wet geluidshinder ter verkenning van een bestuurskundig begrip*. Zeist: Kerkebosch b.v.
- Priemus, H. (2004). Dutch contracting fraud and governance issues. *Building Research Information*, 32 (4), pp. 306-312.
- Pröpper, I. & Litjens, B. (2016) *De opgave*. Partners+Pröpper, Via http://opgavengestuurdwerken.nl/wiki/De_opgave. Geraadpleegd op 14-09-2017.
- Rijkswaterstaat (2016) *Marktvisie 2016-2020*. Via <https://marktvisie.nu/> Geraadpleegd op 05-02-2016.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*. John Wiley & Sons.
- Ruelle, H. & Bartels, G.C. (1998). *Draagvlak en de wisselwerking tussen zender en ontvanger*. In: Bartels, G., Nelissen, W. & Ruelle, H. (Redactie), *De transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Kluwer BedrijfsInformatie, Utrecht.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E.H. (2001) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, Schiedam: Scriptum.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. Newbury Park/Londen/New Delhi: Sage Publications.
- Sekaran, U., & Bougie, J. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Ph. (1996). Institutionalism 'old' and 'new'. *Administrative Science Quarterly*, ed. 2, pp. 270-277.

- Sminia, H. (2011). Institutional continuity and the Dutch construction industry fiddle. *Organization Studies*, 32 (11), pp. 1559-1585.
- Stake, R. (1995). The art of case study research. Sage.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000), "Work groups: From the Hawthorn studies to work teams of the 1990s and beyond", *Group Dynamics*, vol. 4, no. 1, pp. 44-67.
- Van der Veen, R., & Trommel, W. A. (2001). De herziening van het Nederlandse stelsel van sociale zekerheid. Een institutionele analyse. In T. Abma, & R. In 't Veld (Eds.), *Handboek Beleidswetenschap. Perspectieven, thema's praktijkvoorbeelden*. Amsterdam: Boom.
- Van Marrewijk, A., Veenswijk, M. & Clegg, S. (2014). Changing collaborative practices through cultural practices. *Building Research & Information*, Vol. 42, No. 2, pp. 330-342.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Vries, J. de (1996) *Chaos, instituties en complexiteit*. Blad bestuurskunde, Jaargang 5 nr. 5.
- Vroom, B. de, Ent, R. van de, Goldenbeld, C. & Wittink, R.D. (1996). *Onderhandelend bestuur: een innovatieve strategie voor de ontwikkeling van automobieliteitsbeleid*. SWOV, Leidschendam.
- Vulpenhorst, L. (2005). *Hushed companies. Entrepreneurs, government and the end of the construction cartel (2001-2005)*. Amsterdam: van Gennep.
- Weiss, R. (1994). *Learning from Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
- Woerkum, C.M.J. van (1997). *Communicatie en interactieve beleidsvorming*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bijlagen

A. Lijst van afkortingen

DBFM	Desing, Build, Finance and Maintain
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain and Operate
DC	Design & Construct (-contract)
DG	Directeur-Generaal
EC	Engineering & Construct (-contract)
GWW	Grond-, weg-, en waterbouw
MIRT	Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport
MV	Marktvisie
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
OG	Opdrachtgever
ON	Opdrachtnemer
PFU	Project Follow-Up
PPP	People, planet, profit
PPS	Publiek-private samenwerking
PR	Privaat
PSU	Project Start-Up
PU	Publiek
RAW	Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw
RWS	Rijkswaterstaat

B. Opzet vragenlijst interviews

Vragenlijst Interviews Marktvisie

I. Algemeen

- Project:
- Geïnterviewde:
- Functie:
- Datum:
- Tijd:
- Plaats:

II. Introductie/kennismaking (5 minuten)

- Mogen interviews worden opgenomen in het kader van de uitwerking van het interview?

Achtergrond

- Master Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Afstuderen track 'Management van Human Resources en Change Management'.
- Aanleiding onderzoek.

Structuur

- Semigestructureerd, aan de hand van drie kernthema's:
 - A. Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave
 - B. Excelleren, trots en vakmanschap
 - C. Zakelijke en effectieve samenwerking
- Bespreken van enkele variabelen/indicatoren van de kernthema's aan de hand van drie dimensies:
 - i. geïnstitutionaliseerd gedrag
 - ii. houding (attitude en percepties)
 - iii. gedrag
- Doel is een inzicht verkrijgen in de wijze waarop in houding en gedrag invulling wordt gegeven aan de Marktvisie binnen (de keten) van het project X.

III. Achtergrondvragen (open karakter) (10 minuten)

- Wat weet u van de Marktvisie/wat staat er in de Marktvisie?
- Hebt u de Marktvisie ondertekend en waarom/waarom niet?
- Aan welke elementen van de Marktvisie hecht u het meeste waarde en waarom?
- Wat kenmerkt volgens u een goede samenwerking?

IV. Kernthema A: Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave? (5 min.)

Integraal overzicht over de vraag of opgaven

- ii. Hoe zou u de gezamenlijke maatschappelijke opgave omschrijven/wat betekent volgens u ‘werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave’?
- i. Op welke wijze is deze gezamenlijke maatschappelijke opgave opgenomen in de organisatiecultuur, doelen, regels, projectvisie, instrumenten, managementstrategie?
- ii. Wat is uw belang binnen het project? Strookt die met de gezamenlijke maatschappelijke opgave?
- iii. Hoe verhoudt uw project zich tot het werken naar de maatschappelijke opgave?
- iii. Wordt er actief (bij)gestuurd op het werken naar de maatschappelijke opgave? Zo ja: hoe? Zo nee: waarom?

V. Kernthema B: Excelleren, trots en vakmanschap (10 minuten)

Helder zijn over hoe we samen leren (5 minuten)

- i. Hoe is het ‘helder zijn over hoe er samen dient te worden geleerd’ opgenomen in zaken zoals de organisatiecultuur/doelen/regels/projectvisie/instrumenten/ managementstrategie binnen het project/de organisatie/het bedrijf?
- ii. Wat is volgens u het belang om helder te zijn over hoe u samen met de opdrachtgever leert?
- ii. Bent u van mening dat de opdrachtgever het belang ziet van samen leren?
- iii. Op welke wijze wordt er binnen uw project X geleerd van voorgaande projecten?
- iii. Op welke wijze kan er in uw komende projecten worden geleerd van dit huidige project?

Elkaar vertrouwen en versterken (5 minuten)

- i. Op welke wijze is het zorgen voor vertrouwen opgenomen in de organisatiecultuur, doelen, regels, projectvisie, instrumenten, managementstrategie?
- ii. Hoe draagt vertrouwen volgens u bij aan een goede samenwerking binnen dit project?
- ii. Is een samenwerking zonder vertrouwen denkbaar?
- iii. Op welke wijze zorgt u ervoor dat de opdrachtgever u kan vertrouwen?
- iii. Op welke wijze wordt er binnen dit project gezorgd voor wederzijds vertrouwen?
- iii. Is vertrouwen binnen dit project weleens op de proef gesteld? Zo ja: wat is hiervan de reden? Hoe is hier vervolgens mee omgegaan?
- iii. Hoe spelen ervaringen met de opdrachtgever uit het verleden een rol in de huidige manier van samenwerken?
- iii. Op welke wijze versterkt u de opdrachtgever en op welke wijze wordt u versterkt door de opdrachtgever?

VI. Kernthema C: Zakelijke en effectieve samenwerking (30 minuten)

Dialogoog als basis (5 minuten)

- i. Is de ‘dialogoog als basis’ opgenomen in zaken zoals de organisatiecultuur/doelen/regels/projectvisie/instrumenten/managementstrategie binnen het project/de organisatie/het bedrijf?
- ii. Waarom is het voeren van een dialogoog volgens u zo belangrijk binnen de samenwerking?
- ii. Hebt u weleens géén zin in een dialogoog? Kunt u een voorbeeld noemen?
- ii. Kan het ontwijken van een dialogoog in sommige situaties juist goed uitpakken? Op welke wijze?
- iii. Met welke regelmaat wordt de dialogoog met de opdrachtgever opgezocht? Op welke wijze gebeurt dit?
- iii. Wordt geëvalueerd of de dialogoog voldoende wordt opgezocht?
- iii/ii. Hoe zorgt u ervoor dat u de achterliggende redenen/belangen van de opdrachtgever begrijpt? En hij die van u? Wat is hiervan het belang volgens u?

Risico's en onzekerheden verdelen (5 minuten)

- i. Hoe is het ‘verdelen van risico's en onzekerheden’ opgenomen in zaken zoals de organisatiecultuur/doelen/regels/projectvisie/instrumenten/managementstrategie binnen het project/de organisatie/het bedrijf?
- ii. Wat is volgens u het belang van het verdelen van risico's en onzekerheden?
- ii. Wat motiveert u om een goede inschatting te maken van een risico?

- iii. Op welke wijze zijn risico's en onzekerheden verdeeld en toegewezen binnen project X? (Impact op tijd, geld, kwaliteit, imago en omgeving?) En waarom?
- iii. Zijn de risico's onderverdeeld bij de partijen die deze het beste kunnen beheersen en beïnvloeden? Wat is hiervan het belang?
- iii. Wat gebeurt er wanneer risico's zich voordoen? Op welke wijze worden de risico's opgelost?
- iii. Wat is de invloed van de Marktvisie op het verdelen en oplossen van de risico's? Komt het antwoord op de vorige vraag vanuit de Marktvisiegedachte?

We vertonen geen opportunistisch gedrag (5 minuten)

- i. Hoe is het 'ontwijken van opportunistisch gedrag' opgenomen in zaken zoals de organisatiecultuur/doelen/regels/projectvisie/instrumenten/managementstrategie binnen het project/de organisatie/het bedrijf?
- ii. Hoe betekent volgens u het 'vertonen van opportunistisch gedrag'?
- ii. Wat is volgens u de oorzaak van opportunistisch gedrag?
- iii. Hebt u de opdrachtgever weleens aangesproken op opportunistisch gedrag? Wat was hiervan de reden? Wat reageerde hij toen? Hoe ging u hier vervolgens mee om?
- iii. Bent u zelf weleens aangesproken op opportunistisch gedrag? Wat was hiervan de reden? Wat reageerde u toen? Was het terecht? Hoe zijn jullie hier vervolgens mee omgegaan?
- iii. Hoe wordt er binnen dit project voor gezorgd dat er geen opportunistisch gedrag wordt vertoond?
- ii. Wat is volgens u de invloed van de Marktvisie op het al dan niet vertonen van opportunistisch gedrag?

Investeren op het kennen van elkaars belangen (5 minuten)

- i. Op welke wijze is het 'investeren op het kennen van elkaars belangen' opgenomen in zaken zoals de organisatiecultuur/doelen/regels/projectvisie/instrumenten/ managementstrategie binnen het project/de organisatie/het bedrijf?
- ii. Is het kennen van elkaars belangen volgens u de basis voor een gerichte en succesvolle samenwerking? Waarom?
- iii. Hoe zorgt u ervoor dat u de belangen van de opdrachtgever kent? En vice versa?
- iii. Bent u volledig op de hoogte van de belangen van de opdrachtgever? Hoe zou u dit kunnen verbeteren?

Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten (5 minuten)

- i. Is er in de organisatiecultuur/doelen/regels/projectvisie/instrumenten/ managementstrategie binnen het project/de organisatie/het bedrijf iets vastgelegd over de wijze waarop met toeleveranciers en producten wordt omgegaan?
- iii. Is er een bepaalde hiërarchie aanwezig binnen het project tussen hoofdaannemers en ketenpartners binnen het project?
- ii. Zo ja: wat is volgens u het belang van gelijkwaardige ketenpartners?
- ii. Zo nee: Bent u van mening dat een meer gelijkwaardigheid van ketenpartners wenselijk is in dit project?
- iii. Hoe zorgt u ervoor dat iedereen van uw organisatie bekend is met de Marktvisie? Met andere woorden: hoe zorgt u ervoor dat samenwerkingsafspraken die zijn gemaakt tussen u en de opdrachtgever overal in de keten op soortgelijke wijze worden toegepast?

VII. Afsluiting (5 minuten)

- Waar bent u binnen uw project het meest trots op?
- Waar wordt u binnen uw project het meest enthousiast van, en waarom?
- Op basis van het gesprek van het afgelopen uur: aan welke elementen uit de Marktvisie hecht u het meeste waarde en waarom?
- De Marktvisie is een verandering van houding en gedrag: wat gaat u nou morgen anders doen?
- Heeft u nog overige op of aanmerkingen in het kader van dit onderzoek?
- Mag ik u het uitgewerkte interview ter validatie overleggen?
- Mag ik u eventueel telefonisch of per mail nog benaderen voor overige vragen?
- Heeft u interesse in het eindrapport?
- Wie kan ik nog meer spreken binnen dit project?

C. Ondertekenaars Marktvisie

	Ondertekend	Organisatie	Onderschreven	Niet Onderschreven
R1	SPV-manager	Mobilis/TBI	x	
R2	Projectmanager	Rijkswaterstaat		x
R3	Projectmanager	Rijkswaterstaat		x
R4	DBM-manager	Mobilis/TBI	x	
R5	Directeur Infra	Croonwolter & Dros	x	
R6	Projectmanager	Rijkswaterstaat	x	
R7	Adviseur SCB	Rijkswaterstaat		x
R8	Toetscoördinator	Rijkswaterstaat		x
R9	Directeur	Hollandia Infra	x	
R10	Directeur EPCM	Volker/Wessels		x
R11	Tendermanager	Besix Group	x	
R12	Projectmanager EPC	Besix Group	x	
R13	Directeur	Rebel Group	x	
R14	Directeur Infra	BAM	x	
R15	Contractjurist	Besix Group	x	
R16	Projectdirecteur MTC	Heijmans Infra	x	

D. Overzicht en beschrijving projecten uit het Sluizenprogramma



D.1 Nieuwe Keersluis Limmel

De sluis Limmel is een sluizencomplex van twee sluizen in het Julianakanaal te Maastricht. Het sluizencomplex vormt een van de sluizen over de gehele lengte van het Julianakanaal dat in 1934 werd opgeleverd. De huidige keerschutsluis Limmel vormt de poort tot de Maasroute, een belangrijke verbinding tussen Nederland en de industriegebieden in België, Duitsland en Frankrijk. De keersluis Limmel functioneert tevens als een waterkering. Zodra de waterstand van de Maas stijgt, zakt de hefdeur van de sluis en houdt deze het water tegen. De keersluis beschermt zo het achterliggende land tegen overstromingen. Ten zuidwesten van de sluis ligt in de Maas het stuw- en sluizencomplex Borgharen. De huidige sluizen zijn echter sterk verouderd. Grote binnenvaartschepen passen niet door de huidige keerschutsluis Limmel. De tachtig jaar oude keerschutsluis wordt om die reden vervangen om het Julianakanaal beter toegankelijk te maken. De Maasroute wordt zo een van de belangrijkste scheepvaartverbindingen in Europa.

Het nieuwe keermiddel krijgt twee ronde torens van 22 meter hoog en een stalen hefdeur. De schutfunctie verdwijnt. Op achttien meter afstand komt een nieuwe verkeersbrug die bestaat uit twee rijbanen en een tweezijdig vrij-liggend fietspad. De werkzaamheden voor de nieuwe keersluis zijn medio 2015 gestart en zijn in 2017 gereed. Alle werkzaamheden zijn echter in 2018 gereed. De aanleg van de sluis Limmel is het eerste waterproject dat Rijkswaterstaat aanbesteedt via een Design, Build, Finance and Maintain-contract. Dit betekent dat bouwbedrijf Besix met mede-investeerder Rebel, verantwoordelijk is voor zowel het ontwerp en bouw van de keersluis, als voor de voorfinanciering en dertig jaar onderhoud ervan.

D.2 Capaciteitsuitbreiding Sluis Eefde

De sluis Eefde is een sluizencomplex bij de Nederlandse plaats Eefde. Het complex bevindt zich in het Twentekanaal en is een rijksmonument uit 1933 dat door Rijkswaterstaat voor waterhuishouding en scheepvaartverkeer wordt gebruikt. De schutsluis bestaat uit twee sluishoofden met daartussen een schutkolk van 12 meter breed en 140 meter land. De sluishoofd en de schutkolk vormen één geheel, opgetrokken uit gewapend beton. De sluis heeft hefdeuren. Het bovenhoofd grenst aan het Twentekanaal terwijl het benedenhoofd de toegang vormt tot de IJssel. Het uitbreiden van de sluis bij Eefde kent meerdere redenen. Zo is de huidige wachttijd voor de sluis te lang (meer dan 30 minuten), waardoor de reistijd over de Twentekanalen moeilijk te voorspellen is. Verder zorgt de aanwezigheid van één enkele sluis voor een kwetsbare situatie in geval van onderhoud of calamiteiten. Tevens is het sluizencomplex te klein voor de verwachte groei van vervoer over water. Een tweede sluis zal de bereikbaarheid van Twente vergroten en geeft de regionale economie een impuls.

D.3 Aanleg derde kolk Beatrixsluis en verbreding Lekkanaal

De Prinses Beatrixsluizen is een sluizencomplex in de Nederlandse gemeente Nieuwegein met twee kolken. Ze vormen, via het Lekkanaal, CEMT-klasse Vb, de scheepvaartverbinding tussen de rivier de Lek en het Amsterdam-Rijnkanaal. De sluizen zijn een voorbeeld van een tweelingsluis en vormen de grootste monumentale binnenvaartsluizen van Nederland. Jaarlijks passeren ongeveer 50.000 schepen. Er liggen twee gelijke kolken naast elkaar. Met twee sluizen kan separaat in beide richtingen worden gesloten zonder de op- en neergaande scheepvaart te hinderen.

In verband met toegenomen verkeer op het Lekkanaal en de schaalvergroting in de binnenvaart is er in 2012 besloten een derde schutkolk aan te leggen aan de oostzijde van de sluis. De derde kolk zorgt ervoor dat het scheepvaartverkeer de Prinses Beatrixsluis ook in de toekomst vlot en veilig kan passeren. Tevens wordt het Lekkanaal verbreed om extra ligplaatsen te creëren. Met de aanleg van de extra kolk wordt een knelpunt in de vaarweg tussen Amsterdam, Rotterdam en Antwerpen weggenomen. De nieuwe kolk krijgt een lengte van 270 meter en wordt 25 meter breed.

D.4 Zeesluis IJmuiden

De Sluizen van IJmuiden vormen bij IJmuiden de verbinding tussen het Noordzeekanaal en de Noordzee. Het sluizencomplex bestaat uit de Zuidersluis uit 1876, de Middensluis uit 1896, de Noordersluis uit 1929, de Spuisluizen en het Gemaal. De Noordersluis uit 1929 voldoet om technische en economische redenen niet meer. Er passeren steeds grotere en bredere schepen, met meer goederen. Ook cruiseschepen worden steeds groter. De aanleg van een nieuwe, grote zeesluis is de meest complete maatregel om een vlotte en veilige bereikbaarheid van de havens en bedrijven aan het Noordzeekanaal te waarborgen. De grotere sluis zorgt ervoor dat er meer en grotere schepen ook bij laag water naar de haven van Amsterdam kunnen varen. Niet alleen goederenschepen, maar ook cruiseschepen. Op die manier kan de Amsterdamse haven haar marktaandeel behouden en mogelijk zelfs uitbreiden. Het gewenste jaar van de opening van deze sluis is in 2019; de afmetingen van de sluis worden 500 meter lang, 70 meter breed en 18 meter diep.

E. Gewenste gevolgen de Marktvisie: van-naar situatie

Van	Naar
Hiërarchische opdrachtgever-opdrachtnemer relatie	Samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, met ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid en waarbij de opgave centraal staat
Realiseren van projecten Eigen belang voorop stellen	Realiseren en verbinden van opgaven Denken, werken, handelen en leren in ketens
Zenden en reactief handelen Vechtverhoudingen	Dialogoog voeren en anticiperend handelen Excelleren in onze werken die gestart zijn vanuit reële randvoorwaarden
Opportunistisch gedrag	Vroegtijdig samen in gesprek over risico's, informatiebehoefte en dilemma's
Handelen op basis van macht en sturen op contract Concurrentievoordeel door bezit van kennis	Handelen op basis van kracht en sturen op houding en gedrag Concurrentievoordeel door snelheid van ontsluiten en toepassen juiste kennis
Weinig ruimte voor diversiteit	Oog voor verschillen en kwaliteit en ruimte voor maatwerk

F. Kernthema's Marktvisie

Kernthema Marktvisie	Omschrijving	Variabelen Marktvisie
1. Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave	<i>"We nemen verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid en de beperkte draagkracht van onze planeet in onze keuzes. We zoeken steeds optimale en innovatieve oplossingen voor veilige, slimme, efficiënte, leefbare en betrouwbare netwerken. Om dit in de keten duurzaam te kunnen doen streven we naar een gezond verdienmodel op basis van een toegevoegde waarde. We willen de belastingbetaler waar voor zijn geld geven. We streven daarom naar waarde-creatie en een significante reductie van transactie- en faalkosten."</i>	Werken naar de gezamenlijke maatschappelijke opgave.
2. Trots, excelleren en vakmanschap	<i>"Vanuit de geleverde kwaliteit krijgen we waardering vanuit de maatschappij, waardoor we trots zijn op ons werk. Veilig werken staat daarbij voorop. We leren van elkaar, ook binnen organisaties, en gaan als geheel erop vooruit om een speler van wereldklasse te blijven of te worden. We leren van (inter)nationale best practises en passen deze toe in ons werk. We volgen en anticiperen op technologische ontwikkelingen, en werken aan cybersecurity. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het beter ontsluiten, delen en borgen van specialistische kennis in de keten/sector."</i>	- Helder zijn over hoe we samen leren. - Elkaar vertrouwen en versterken.
3. Zakelijke en effectieve samenwerking	<i>"We creëren continu een setting voor een echte dialoog. We leven ons in en houden rekening met elkaars rol en positie. We handelen vanuit gelijkwaardigheid in de relatie. We zijn zuinig op de mensen die in onze sector willen werken. We voelen gezamenlijk eigenaarschap voor de marktvisie; dit is hoe we de komende jaren samen willen werken. Ieder zijn eigen unieke rol en verantwoordelijkheid in de keten maar wel samen, op een manier waar we elkaar versterken. We streven naar verbreding van de essentiële elementen van "onze" marktvisie naar andere sectoren, waarbij we verleiden met inspiratie en kwaliteit."</i>	- Dialogoog als basis. - Risico's en onzekerheden verdelen. - We vertonen geen opportunistisch gedrag. - Investeren in elkaars belangen. - Gezonde basis van toeleveranciers en producenten in de keten.

G. Schematische analyse kenmerken Marktvisie

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--