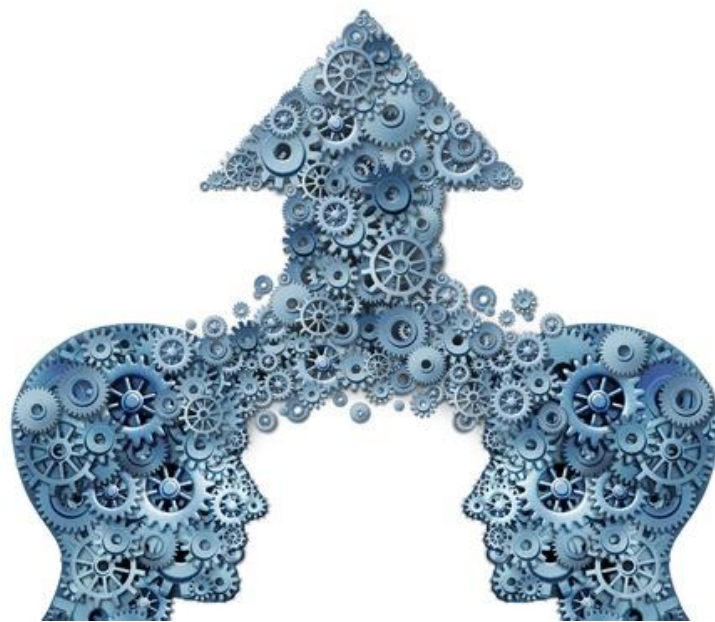


“Alleen ben je sneller, samen kom je verder”

Onderzoek naar publiek-private samenwerking - Ministerie van Financiën



Erasmus Universiteit Rotterdam
Masterscriptie Governance and Management of Complex Systems
Datum: 9 augustus 2020

Samar Malek – 372884
Aantal woorden: 16011 (incl. 18731)
Eerste lezer: Dhr. Geert Teisman
Tweede lezer: Dhr. Jasper Eshuis

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie. Een onderzoek naar publiek-private samenwerkingen gedurende mijn afstudeerstage bij het Ministerie van Financiën. Met deze scriptie sluit ik mijn studentenleven aan de Erasmus Universiteit Rotterdam af en maak ik mij gereed voor een toekomst vol mogelijkheden en ontwikkelingen. Voor een carrière in het echte leven waar ik mijn kennis en ervaring kan toepassen op de realiteit.

Mijn scriptiebegeleider Geert Teisman en stagebegeleiders Damián Rehorst en Thijs Prikkel wil ik in het specifiek danken voor de sturing, begeleiding en morele steun gedurende het gehele proces van mijn scriptie. Ook bedank ik mijn collega's binnen de sectie IRF/IDB voor hun hulp bij het ontwikkelen van werkvaardigheden en bij het verzamelen van respondenten. Tevens wil ik de respondenten bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek en hun waardevolle inzichten.

Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor de motiverende en stimulerende woorden die ertoe hebben geleid dat ik het maximale uit mijn scriptieperiode heb gehaald. Ik kijk terug naar turbulente maanden, waarin de gehele maatschappij moest acclimatiseren aan de intelligente lockdown. Waarin studenten hun weg moesten vinden in het verrichten van hun onderzoeken en waar werknemers en werkgevers het nieuwe werken leerden ontdekken. Een periode waarin eenieder zichzelf opnieuw heeft leren kennen. Een periode waarin het mij gelukt is een onderzoek neer te zetten waar ik trots op ben.

Ik wens u veel leesplezier!

Samar Malek

Rotterdam, 26 juni 2020

Abstract

Het imago van publiek-private samenwerkingen (PPS) wordt door de media geteisterd door berichtgevingen over overheidsprojecten die kampen met kostenoverschrijdingen en projectvertragingen. Publiek-private samenwerkingen kennen meerdere constructies, waaronder de concessie en alliantie. Gebleken is dat de Nederlandse overheid een voorkeur heeft voor het concessie arrangement. Onder begeleiding van het Ministerie van Financiën kijkt dit onderzoek naar diverse publiek-private samenwerkingsvormen en de invloed hiervan op vertrouwen en controle en wat dit betekent voor de risico's tijdens de PPS. Risico's zijn verdeeld onder operationele en relationele risico's.

Door middel van een wetenschappelijke literatuurstudie en kwantitatieve onderzoeksmethode is data verzameld. Een enquête is verspreid onder publieke en private actoren die direct betrokken zijn bij een publiek-private samenwerking. De data zijn verwerkt in SPSS en vervolgens uiteengezet in grafieken. Op basis van de empirische bevindingen kan geconcludeerd worden dat bij zowel concessie als allianties er sprake is van een hoge mate van vertrouwen en controle. Echter, ligt het vertrouwen en controle hoger bij allianties. Tevens is aangetoond dat het type arrangement enkel invloed heeft op de ervaren relationele risico's en niet een aantoonbaar effect heeft op de operationele risico's. Daarbovenop is uit de data gebleken dat concessies en allianties zowel operationele als relationele risico's ervaren. Echter, ervaren concessie meer risico's dan allianties. Dit vormt een waardevolle bevindingen, daar het Rijk hier rekening mee kan houden bij het kiezen van de samenwerkingsvorm bij het aangaan van een PPS. Vertrouwen leidt tot zowel minder operationele als relationele risico's. Bij controle blijkt dat controle enkel bijdraagt tot minder op operationele risico's.

Dit onderzoek wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor het Rijk. Allereerst wordt op basis hiervan aanbevolen dat het Rijk de toepassing van allianties verder verkent en integreert in haar PPS-beleid. Ook is het van belang inzicht te krijgen in de behoeften en wensen van de eindgebruikers van de PPS-uitkomsten. Tot slot is het van groot belang dat er door alle partijen ingezet wordt op het creëren van een gedeelde visie bij het aangaan van een samenwerking.

Inhoud

<i>Deel 1</i>	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Introductie	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.3 Doelstelling	8
1.4 Maatschappelijke relevantie	8
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.6 Leeswijzer	9
<i>Deel 2</i>	10
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	10
2.1. Bestuurskundige ontwikkelingen	10
2.1.1. De publieke en private sector	10
2.2. Publiek-private samenwerking	11
2.2.1. PPS-proces.....	13
2.2.2. Typen van PPS	14
2.2.3. PPS doelen.....	18
2.3 Factoren PPS	19
2.4. Hypothesen.....	22
2.5. Conceptueel model	24
<i>Deel 3</i>	25
Hoofdstuk 3 Methodologie	25
3.1 Onderzoeksopzet	25
3.2 Methodologie	25
3.3 Operationalisering	26
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	29
3.5 Ethiek	30
<i>Deel 4</i>	31
Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse	31
4.1 Resultaten	31
4.1.1 Aannames statistische toetsen	31
4.1.2 Beschrijvende data	33
4.2 Analyse.....	45
<i>Deel 5</i>	48
Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie	48
5.1 Conclusie.....	48
5.2 Discussie.....	51

Literatuurlijst.....	54
Appendix I: Survey	57
Appendix II: Operationalisering.....	60

Deel 1

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Introductie

De befaamde Botlekbrug die een verbinding maakt tussen de Rotterdamse haven en de rest van Nederland vormt al jaren een hoofdpijndossier voor zowel het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat als de betrokken bouwbedrijven (Financieel Dagblad, 2019). De nieuwe Botlekbrug vormt één van de grootste hefbruggen in Europa en bevindt zich in de verlenging van de recentelijk verbrede snelweg A-15. Sinds het gebruik van de nieuwe hefbrug in 2015 van start is gegaan, kampen de betrokken partijen met een groot aantal problemen. Vanwege internationale transportafspraken dienen scheepvaartuigen voorrang te krijgen om door te varen naar en vanaf de zee (Rijkswaterstaat, 2017). Derhalve wordt de brug gemiddeld twaalfmaal per dag geopend voor het vaarverkeer. Dit leidt er overigens toe dat 12% van de tijd de brug niet beschikbaar is voor het reguliere verkeer (Rijkswaterstaat, 2019). Daarbovenop worden er vanwege de complexe besturingssystemen van het heffen van de brug een groot aantal storingen gemeld. De storingen zijn te wijten aan het zware gewicht van het wegdek. Het wegdek dient met het vrachtverkeer en reguliere verkeer als een spoorweg opgeheven te worden. De technische complexiteit van de Botlekbrug is vanwege de vereiste functionaliteiten hoog. De oorspronkelijke constructie van bouwconcern Ballast Nedam kan moeilijk voldoen aan de behoefte van ProRail voor de spoorweg (CoBouw, 2019). Dit heeft ertoe geleid dat het miljoenenproject een groot aantal vertragingen en kostenoverschrijdingen kent (Financieel Dagblad, 2019).

In 2010 is de Rijkswaterstaat (RWS) een publiek-private samenwerking (PPS) aangegaan met A-Lanes A15 – bestaande uit een samenwerkingsverband met Ballast Nedam, John Laing, Strabag en Strukton. Dit vormt met een looptijd van 25 jaar en een projectwaarde van 1,5 miljard, de grootste PPS die RWS ooit is aangegaan. Hier is een geïntegreerd contractvorm aangenomen genaamd DBFM (*Design, Build, Finance en Maintain*), wat inhoudt dat het consortium verantwoordelijk is voor het ontwerp, de bouw, de financiering, het beheer en onderhoud gedurende de gehele levensloop van het project (Rijkswaterstaat, 2010). De eisen van het project worden vooraf contractueel vastgelegd door de publieke partij, derhalve kunnen de private partijen nadien genieten van de vrijheid bij de uitvoering. Een profijtelijke bijkomstigheid van deze vorm van PPS is, dat de risico's bij een DBFM van het project voor de private partijen zijn gedurende de levensloop (Ministerie van Financiën, 2014). Op deze wijze wordt de private sector geprikkeld het project op een efficiënte en innovatieve wijze af te leveren. In het geval van de Botlekbrug hebben deze contractuele afspraken ertoe geleid dat de marktpartijen verantwoordelijk zijn voor de bijkomende kosten, welke vermoedelijk het gevolg zijn van een constructiefout (Financieel Dagblad, 2019). Hiermee is er een verlies geleden van 217 miljoen euro en heeft RWS 64 miljoen extra geïnvesteerd in het project (RTL-nieuws, 2019). Van de 217

miljoen kwam 87 miljoen voor de rekening van Ballast Nedam, wat resulteerde in een verliesgevend jaar (Financieel Dagblad, 2019). Verwacht wordt dat de kosten de komende periode nog verder zullen oplopen voor de betrokken private partijen, eveneens als de kosten voor RWS. Het kostenplaatje kan hiermee oplopen tot 2,2 miljard en wederom leiden tot een vertraging van een aantal jaar (CoBouw, 2019; Financieel Dagblad, 2019).

In de realiteit komt het vaker voor dat publiek-private samenwerkingen vanwege de hoge complexiteitsgraad leiden tot vertragingen en oplopende kosten. De zeesluis in IJmuiden, de Betuwelijn (spoor) en de Noord/Zuidlijn (metro Amsterdam) zijn andere voorbeelden. Ontevredenheid onder de marktpartijen, vanwege de ongelijke risicoverdeling, leidt tot verminderde concurrentie voor publieke aanbestedingsprojecten (Financieel Dagblad, 2019). Dat bemoeilijkt de realisering van overheidsdoelen.

1.2 Probleemstelling

Publiek-private samenwerkingen hebben de potentie om overheidsambities op een succesvolle wijze te realiseren met behulp van de efficiëntie van de markt. Projecten die tussen de 23 en 60 miljoen euro (of meer) kosten komen in aanmerking voor publiek-private samenwerking (Ministerie van Financiën, 2016). Hier leeft de veronderstelling dat binnen deze overheidskosten een PPS tot meerwaarde en efficiëntie kan leiden. Vooralsnog fungeert PPS als een instrument, en niet als doel, om overheidsproducten en diensten te realiseren. Hierbij stimuleert het Ministerie van Financiën voornamelijk concessie arrangementen, zoals een DBFM, waarbij een strikt contract wordt opgesteld waarin de integrale aanpak van het project uiteen wordt gezet. Tot nu toe heeft de PPS in de vorm van een DBFM(O) een financiële meerwaarde gecreëerd van circa 10 á 15%, waar het kwaliteitsniveau niet is meegenomen (Ministerie van Financiën, 2017). Vergeleken met de traditionele uitvoering van projecten hebben DBFM(O)'s een meerwaarde van € 1,5 miljard euro en is er in 2 decennia rond de 13 miljard euro uitgegeven aan PPS-projecten (PSC, 2016-2017). Derhalve wordt een PPS als kansrijk geschat. De A1/A6 tussen Diemen en Almere is een goed voorbeeld van een PPS die binnen het budget en tijdsbestek op succesvolle wijze geleverd is (PPI, 2018). Echter, wordt het imago van PPS-constructies geteisterd door projecten als de Botlekbrug waar een grote hoeveelheid aan risico's worden ondervonden. De vraag hierbij is of de meest toegepaste PPS-constructie, de DBFM, de meest geschikte variant is bij het realiseren van overheidsambities. Zaak is om nader te kijken naar mogelijkheden om dit imago te herstellen.

Wetenschappers en marktpartijen uiten de behoefte om alternatieve PPS-constructies te verkennen, waar verwezen wordt naar alliantie arrangementen (Financieel Dagblad, 2019). Een alliantie arrangement is een publiek-private samenwerking bestaande uit contractuele afspraken die leiden tot een evenredige risicoverdeling en een frequente, nauwe samenwerking tussen de publieke en private sector.

Wetenschappelijk literatuur omtrent publiek-private samenwerkingen onderscheiden diverse factoren die invloed hebben op de prestaties van een PPS. Zo worden de succesfactoren vertrouwen en controle als meest invloedrijk geacht op het beloop van een interorganisationele samenwerking (Ansell & Gash 2008; Huesken, Koppenjan & Verweij, 2016; Jacobsen & Choi, 2008). Dit onderzoek tracht op basis van deze succesfactoren diverse PPS-constructies van het Rijk tegen het licht te houden. Gepoogd zal worden typen van PPS te toetsen op vertrouwen en controle en het effect hiervan op de prestaties van een PPS zichtbaar te maken. Dit onderzoek wordt vanuit het Ministerie van Financiën verricht en streeft naar de totstandkoming van Rijksbrede aanbevelingen op het gebied van PPS, daar de vakdepartementen eindverantwoordelijk zijn voor het invullen van een PPS. Het voornaamste doel van het Ministerie van Financiën is om overheidsuitgaven te monitoren en te toetsen op doelmatigheid en doeltreffendheid. Uit het voorafgaand onderzoek van Financiën is gebleken dat de effecten en baten van PPS'en niet altijd duidelijk zijn en vaak meer kosten dan verwacht (Ministerie van Financiën, 2019). Deze verhoogde kosten zijn onwenselijk voor overheidsorganen, derhalve is het van belang te kijken naar manieren om deze samenwerkingen te tillen naar een niveau waarbij het eindresultaat zowel profijtelijk is voor de overheid en haar publieke belangen als voor de marktpartijen zelf.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek tracht theorieën omtrent vertrouwen en controle tussen publieke en private actoren en de ervaren risico's van een PPS te toetsen aan diverse PPS-soorten. Derhalve luidt de onderzoeksvraag:

'In hoeverre hebben diverse publiek-private samenwerkingsvormen van het Rijk invloed op vertrouwen en controle, en wat betekent dit voor de ervaren risico's gedurende de samenwerking?'

Om tot beantwoording van de centrale vraag te komen worden de volgende conceptuele deelvragen beantwoord:

1. Wat is een publiek- private samenwerking?
 - a. Wat is de ontstaansgeschiedenis van publiek-private samenwerking?
 - b. Wat zijn de kenmerken van de publieke en private sector?
 - c. Hoe ziet het proces van PPS eruit?
 - d. Welke vormen van PPS bestaan er en wat zijn de kenmerken?
 - e. Waarom wordt samenwerking tussen publieke en private partijen geprefereerd?
2. Welke factoren hebben invloed op de mate waarin een PPS effectvoller is dan klassieke aanpakken?
 - a. Welke risico's doen zich voor tijdens een PPS?

1.4 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de kennis omtrent de sturing op publiek-private samenwerkingen die het Rijk aangaat. Dit betreffen samenwerkingen tussen publieke en private partijen, waarbij publieke doelen op een efficiënte en effectieve wijze gerealiseerd worden. Gedurende dergelijke

samenwerkingen kunnen er (onvoorziene) problemen of conflicten ontstaan die ertoe leiden dat de kosten van de PPS stijgen en daarmee ook de lasten voor de overheid toenemen. Het Ministerie van Financiën richt zich erop om deze mogelijke problemen en risico's te beperken middels een geïntegreerde contractvorm. Private partijen zijn verantwoordelijk voor de realisatie van publieke doelen en investeren tot de mijlpaalbetalingen zelf in de projecten. Uiteindelijk komen deze kosten bij het Rijk te liggen.

Door inzicht te krijgen in de mate waarin de succesfactoren, vertrouwen en controle, een rol spelen in de kwaliteit van diverse PPS-constructies, kan het Rijk op een weloverwogen wijze een publiek-private samenwerking aangaan. De maatschappelijke meerwaarde van dit onderzoek ligt in de kennis die zal leiden tot inzichten welke typen van PPS, effectvoller presteren en daarmee de voorkeur (kunnen) verdienen om beleidsdoelen te bereiken en daarmee bij te dragen aan de publieke waarde van overheidsambities. Het Ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor de optimale besteding van het Rijksgeld en voor het toezicht op de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid van de diverse departementen. De maatschappelijke meerwaarde is leidend voor PPS-projecten.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

De afgelopen 2 decennia is de aandacht voor PPS toegenomen door haar toenemende aanwezigheid in de wijze waarop de overheid haar ambities realiseert. Derhalve is hier veel wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. De lacune blijkt zich te vinden in het gebrek aan wetenschappelijke kennis omtrent de rol van vertrouwen en controle binnen diverse PPS-constructies. De literatuur richt zich voornamelijk op de totstandkoming van publiek-private partnerschappen, waarbij factoren die spelen tussen actoren voor het subtiele beloop van de samenwerking onderbelicht zijn. Dit onderzoek tracht academische inzichten te verkrijgen door vertrouwen en controle tegen het licht te houden in diverse PPS-constructies. Tevens worden zowel publieke als private actoren onderzocht, daar het een generaliseerbaar beeld tracht te genereren van de ervaren vertrouwen en controle door de betrokken partijen. De meerwaarde van dit onderzoek ligt in de kennis die kan bijdragen aan de optimale waarborging en realisatie van publieke doeleinden en mogelijk tot theorie dat kan leiden tot een afname aan ervaren risico's.

1.6 Leeswijzer

Allereerst zal het theoretisch kader uiteengezet worden, welke de beantwoording van de deelvragen zal bevatten. Tevens zal in het theoretisch kader de hypothesen belichten worden, die de basis vormen voor dit kwantitatief onderzoek. Hierna volgt de methodologie en haar methodologische verantwoording. Vervolgens zullen de empirische bevindingen en de analyse uiteengezet worden. Het onderzoek zal afgesloten worden met een conclusie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Deel 2

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1. Bestuurskundige ontwikkelingen

Om een beter begrip te krijgen van publiek-private samenwerking is het van belang de bestuurskundige geschiedenis hiervan te belichten. PPS vloeit voort uit twee bestuurskundige theorieën, namelijk *New Public Management* (NPM) en de *governance* literatuur.

New Public Management is een managementfilosofie die in de jaren '80 door de bestuurskunde is opgenomen in haar bestuurspraktijken. Deze filosofie ambieert de efficiënte werking van de markt los te laten op de publieke sector vanuit de opvatting dat de (private) markt vele malen efficiënter, effectiever en innovatiever functioneert dan de bureaucratische overheid (Osborn & Gaebler, 1992). Het doel hierbij is dat de overheid zich louter beperkt tot het opstellen van beleid en prestatie-indicatoren, waarbij de uitvoering wordt uitbesteed aan de markt (Pollitt, 2004). Dit wordt volgens de NPM als profijtelijk geacht, daar de publieke sector kan genieten van een efficiënte uitvoering van haar beleid en de private sector een nieuwe markt voorhanden krijgt (Kickert, 2000). Hier adapteert de overheid een outputgeoriënteerde rol, waarbij de markt wordt beoordeeld op het resultaat. Dit prikkelt de markt om op een efficiënte en innovatieve wijze om te gaan met de vastgestelde prestatie-indicatoren. Derhalve leeft de assumptie dat de samenwerking met de private sector veel schaal- en innovatievoordelen brengt voor de overheid (Osborne & Gaebler, 1992).

De *governance* literatuur belicht PPS vanuit de invalshoek dat samenwerking en kennisoverdracht leidt tot innovatieve resultaten. Vanuit deze bestuurskundige theorie wordt gesteld dat er bij bundeling van informatie en middelen synergie ontstaat bij de vorming van innovatieve producten en/of diensten. Hier wordt een plek gegeven aan de interdependenties binnen netwerken bij de realisering van overheidsdoelstellingen (Sorensen & Torfing, 2006). Dit kan bereikt worden door de uitwisseling van middelen en kennis tussen private en publieke partijen, waarbij de overheid een coördinerende rol vervult. Dit maakt tevens dat deze invalshoek een horizontalere aard kent, waarbij er gehoor wordt gegeven aan de geluiden van de burgers uit de maatschappij bij het opstellen van beleid. Dit vormt derhalve ook het kenmerkende van de *governance* literatuur, daar de assumptie leeft dat horizontale coördinatie vanuit de overheid en samenwerking met de markt leidt tot efficiëntere en innovatieve overheidsresultaten (Klijn & van Twist, 2007).

2.1.1. De publieke en private sector

Bij publiek- en private samenwerkingen is het essentieel om inzicht te krijgen in de beweegredenen en kenmerken van zowel de overheid als van marktpartijen, hetgeen leidend is voor zowel de doelen en de belangen van de betrokken partijen, als voor de risico's die ervaren kunnen worden.

De publieke sector kenmerkt zich door haar inzet voor het algehele publieke en

maatschappelijke belang. De belangrijkste bron van inkomsten van de overheid zijn de directe en indirecte belastingen, waardoor de aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid van overheidshandelen immer gewaarborgd dient te zijn. Derhalve kent het bureaucratische overheidssysteem *checks and balances*, waarbij verantwoording voor overheidshandelen plaatst vindt bij de Eerste en Tweede Kamer. Hierbij hoort de openbaarheid van overheidsdocumentatie en transparantie van het openbaar bestuur in acht te worden genomen. Dit maakt dat de overheid continue balanceert tussen het opstellen en het in standhouden van verantwoordelijk beleid, overheidsdiensten en/of producten, waarbij de belangen van het volk worden behartigd, en de verantwoording wordt afgelegd over haar handelen en budgettaire uitgaven.

In tegenstelling tot de overheid focust de private sector zich op het vergroten van haar winstmarge en op het behalen van concurrentievoordeel. Winst vormt een sterke incentive voor bedrijven en kenmerkt zich door een efficiënte en snelle productie. Daarbovenop bezit de private sector een sterke innovatiekracht om meer concurrentievoordeel te behalen. Dit maakt dat deze sector haar informatie niet publiekelijk deelt, daar transparantie een gevaar vormt voor de eigen marktpositie. Overigens vindt de verantwoording binnen de private sector anders plaats dan in de publieke sector, namelijk intern aan de CEO of extern aan de aandeelhouders.

	Publieke sector	Private sector
Doel	Belangen behartigen burgers	Concurrentievoordeel behalen en winstmarge vergroten
Producten	Beleid, overheidsproducten en -diensten	Marktproducten/diensten
Financiering	Directe en indirecte belastingen	Winst en investeringen
Verantwoording en aansprakelijkheid	Ambtenarij, het Parlement, burgers, media <i>(checks and balances)</i>	Eigen CEO/bedrijf en aandeelhouders
Transparantie informatie	Hoog	Laag

Tabel 1: Kenmerken publieke en private sector (Klijn & Teisman, 2003)

2.2. Publiek-private samenwerking

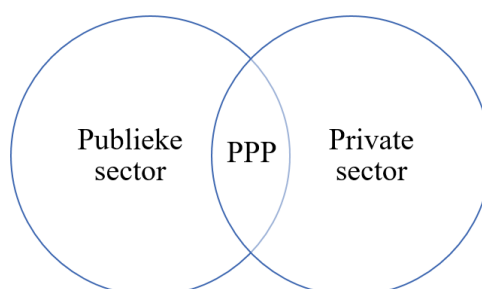
Nu de kenmerken van private en publieke actoren uiteen zijn gezet en de ontstaansgeschiedenis van publieke en private samenwerking is belicht, kan nader ingegaan worden op het concept PPS. PPS kent velen wetenschappelijke definities en daarmee geen eenduidige betekenis. In dit onderzoek zal de onderstaande definitie van Klijn en Teisman (2003) centraal staan. Deze definitie biedt ruimte voor diverse PPS-vormen met horizontale en verticale verhoudingen, waarbij de nadruk wordt gelegd op het concept delen.

‘‘Samenwerken tussen publieke en private actoren met een duurzaam karakter, waarbij de actoren gelijkwaardige producten en/of diensten ontwikkelen waarbinnen risico’s, kosten en voordelen worden gedeeld (Klijn en Teisman, 2003).’’

Het is een samenwerkingsverband tussen private en publieke partijen, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, om op basis van duidelijke taak, kosten en risicoverdeling beleidsdoelen te realiseren (Koppenjan en Van Ham, 2002). Om te kunnen spreken van publiek-private samenwerking is het van belang de kenmerken van een PPS uiteen te zetten. Een drietal eigenschappen zijn binnen dit onderzoek bepalend om te spreken van een publiek-private samenwerking. Allereerst (1) is het bij een PPS van belang dat de samenwerking bijdraagt aan de realisatie van de beleidsdoelen van de betrokken publieke partij (Sanders & Heldeweg, 2013). Dit verwijst naar het politiek-bestuurlijke aspect van deze samenwerking, waarbij de publieke partij de belangen van de maatschappij probeert te behartigen middels een PPS. Derhalve dient een publiek-private samenwerking bij te dragen aan de legitimiteit van de overheid.

Een tweede kenmerk (2) betreft de betrokkenheid van een marktpartij, wat een prominente determinant vormt voor het bereiken van overheidsdoelen (Sanders & Heldeweg, 2013). Private partijen zijn rijk aan (financiële) middelen en expertise, hetgeen vaak ontbreekt in de publieke sector.

Het laatste kenmerk (3) behelst de juridische kaders waarbinnen het samenwerkingsverband zich bevindt. (Bregman, 2005; Sanders & Heldeweg 2013). Hierin worden legale richtlijnen en verwachtingen opgenomen om de samenwerking in goede banen te leiden, gericht op de interacties tussen de partijen en de duur van het contract. Het juridische kader van een PPS kan verschillende vormen aannemen, namelijk een contractuele samenwerking, de oprichting van een rechtspersoon of de deelname van marktpartijen aan bestuursrechtelijke entiteiten (Bregman, 2005; Sanders & Heldeweg 2013).



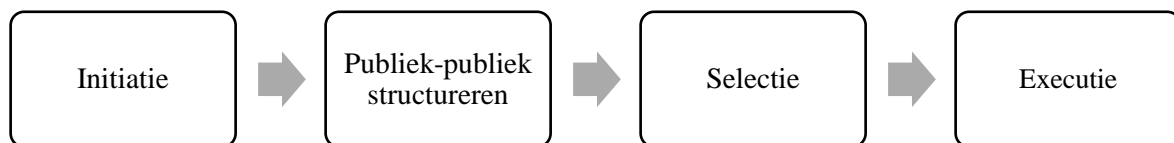
Figuur 1: Publiek-private partnerschappen (Eigen model)

Samenwerking tussen meerdere organisaties wordt ook wel omschreven als interorganisationele samenwerking. Dit betekent dat PPS onder dit brede spectrum valt waar diverse externe partijen een relatie aangaan om tezamen doelen te realiseren. Binnen een PPS kennen de partijen, zoals eerder uitgewerkt, andere kenmerken en beweegredenen. Desondanks bieden dergelijke verschillen kansen

voor wederzijds profijtelijke samenwerkingen. Daar de complementaire bevoegdheden op elkaar aansluiten om prestaties te bereiken die anders niet haalbaar waren voor beide partijen. Publiek- en private initiatieven kunnen derhalve ook dienen om de diversiteit en interdependenties binnen een samenwerking te waarderen en te versterken als organisatorisch werkingsprincipe. Waar meerdere belangen bijeenkomen treffen private en publieke partijen elkaar.

2.2.1. PPS-proces

Dit onderzoek tracht inzicht te bieden in de wijze waarop diverse PPS-soorten invloed hebben op vertrouwen, controle en vervolgens op de kwaliteit van de samenwerking. Het is onontbeerlijk het proces van de publiek-private samenwerking te begrijpen. Hier dient erkend te worden dat de verschillende PPS-arrangementen allen andere gedetailleerde processen kennen. Echter, zal voor de overzichtelijkheid een uniform proces gestedilleerd worden die alle PPS'en moeten doorlopen. De samenwerking bevindt zich in het continuüm tussen privatisering en uitbesteding van overheidstaken. Hiervoor wordt het eigen vermogen van de partijen beschikbaar gesteld en vindt geleidelijk verdieping van de relatie plaats. Koppenjan en Van Ham (2002) conceptualiseren vier achtereenvolgende fasen van het proces van publiek-private samenwerkingen.



Figuur 2: PPS-proces (Koppenjan & Van Ham, 2002)

De eerste fase van het proces betreft de initiatie (1) van de interorganisatorische samenwerking. Europese en nationale wetgevingen scheiden de publieke en private sector in termen van hoe ze gereguleerd zijn (Teisman & Klijn, 2000). Dit vormt een belemmerende factor voor de samenwerking, derhalve dient goed nagedacht te worden over de toegevoegde waarde van een PPS. De publieke sector vormt, vanwege die legale restricties, de initiërende entiteit voor de formatie van een cross-sectorale samenwerking (Flamet & Knaepen, 2005).

De initiërende fase wordt gevolgd door de publiek-publieke structurering (2) en betreft de betrokken publieke partijen. Hier werkt de overheid (samen met stakeholders) aan een gedetailleerd plan waarin overheidsdoelen worden geformuleerd. Ook wordt de toegevoegde waarde (*value*) van de samenwerking ten opzichte van een traditioneel bestek behandeld. Vervolgens worden een aantal criteria in het plan verwerkt om als filter te fungeren bij de selectieprocedure voor de private sector.

De selectie (3) vormt de eerste fase waar de private sector wordt betrokken. De initiërende overheid maakt het gedetailleerde plan openbaar, opdat private partijen zich kunnen aanmelden om te participeren in het partnerschap. Afhankelijk van de PPS-vorm zullen vervolgens onderhandelingen

plaatsvinden.

Tot slot de executie (4) wat dit betreft de uitvoering van de gemaakte afspraken. In deze fase horen alle onderhandelingen afgerond te zijn en richten de partijen zich louter op het realiseren van de doelen en de afspraken. Hier wordt uitgegaan van de juiste partner selectie, waardoor nieuwe onderhandelingen onnodig zijn. De afspraken en verwachtingen worden in een samenwerkingscontract ingebed, waardoor er gelimiteerde ruimte is om de partnerschap vroegtijdig te verlaten. Dit vormt een prikkel om zo lang mogelijk te investeren in de relatie.

Deze fasen vormen het *framework* voor publiek-private samenwerkingen en zullen in de volgende paragraaf uiteengezet worden. Hierin zullen de elementen van onderhandelingen, doelen en afspraken (contract) meegenomen worden in de modellen.

2.2.2. Typen van PPS

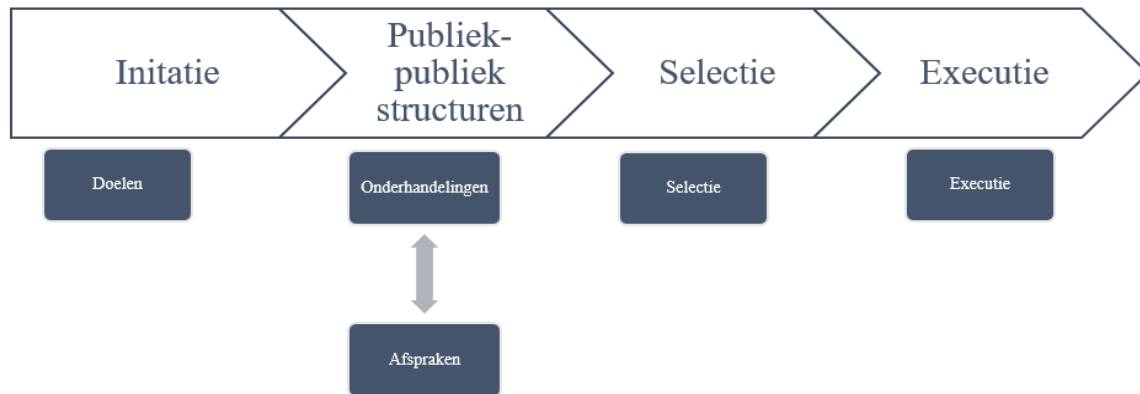
De literatuur omtrent publiek-private samenwerking spreekt van twee *bodies of knowledge* die sterk beïnvloed zijn door *New Public Management* en de *governance* literatuur. Enerzijds gericht op het realiseren van overheidsdoelstellingen op een efficiënte, innovatieve en effectieve wijze door samen te werken met de markt. Anderzijds gericht op een netwerk, waarbij sprake is van een hoog samenwerkingsverband, interdependenties en uitwisseling van kennis en middelen. Deze stromen zijn bepalend geweest voor de hoofdtakken van PPS, namelijk de concessievorm en alliantievorm. Klijn en van Twist (2007) koppelen de concessievorm aan contractmanagement en de alliantievorm aan partnerschapsarrangement. Deze koppeling benadrukt het verschil tussen de PPS-vormen, namelijk de horizontale en de verticale verhoudingen tussen de betrokken partijen binnen de samenwerking, waardoor het verschil met name invloed heeft op de rol van de betrokken marktpartijen. Binnen dit onderzoek zal het traditioneel bestek kort behandeld worden om het contrast en de dynamiek tussen PPS en traditionele relatie te verhelderen.

De PPS-vormen zullen uiteengezet worden aan de hand van een aantal indicatoren. Allereerst zal er gekeken worden naar de horizontale of verticale aard van het besluitvormingsproces binnen de samenwerking, dan wel de coördinerende rol van de publiek sector. Ook zullen de juridische kaders en contracteigenschappen meegenomen worden in de definiëring van PPS-soorten. Hier zal ook aandacht besteed worden aan het proces van de samenwerking (zie figuur 2).

Traditioneel bestek – publiek-privaat

De traditionele vorm kenmerkt zich door de verantwoordelijkheid van de betrokken partijen. Hier initieert de publieke sector de realisatie van een overheidsdoel en draagt als opdrachtgever de volledige verantwoordelijkheid voor het behalen van haar doelen (Europese Commissie, 2003). Dit betekent dat marktpartijen enkel worden gecontracteerd voor de uitvoering van een onderdeel van een project. De opdrachtgever is daarmee verantwoordelijk en aansprakelijk voor de financiering en de totstandkoming van overheidsdiensten of producten. De rechtsverhoudingen liggen helder en strikt vastgelegd in een calculeerbaar contract.

Dit betekent dat er voor het ontwerp, het bouwen, het onderhoud et cetera meerdere losse contracten moeten worden opgesteld en uitbesteed aan diverse aannemers. De transactiekosten liggen hierdoor cumulatief hoger dan bij PPS.

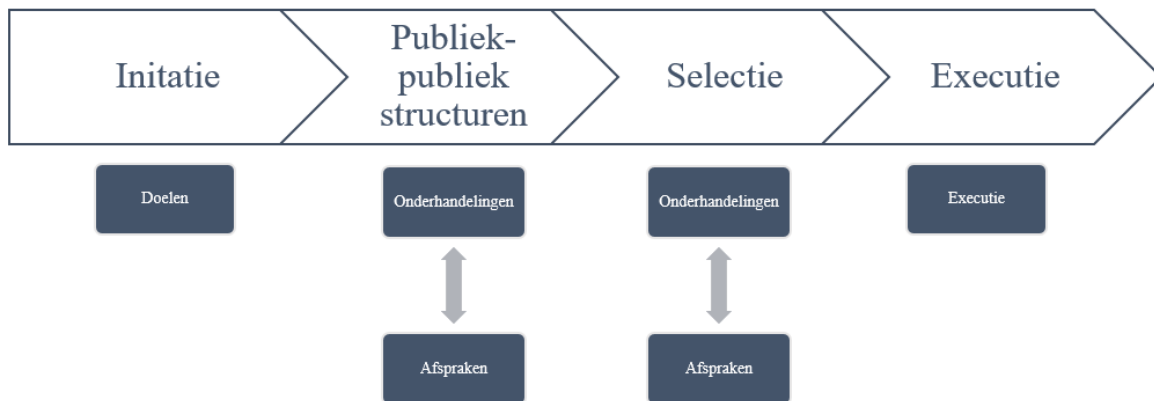


Figuur 3: Proces traditioneel proces (Eigen model)

Concessie

Vanuit *New Public Management* dient de overheid leidend te zijn bij de realisatie van beleidsdoelen in samenwerking met de markt. Het belang hierbij is dat de publieke sector stuurt op *output* en daarmee vrijheid geeft aan de markt voor de verdere invulling van de *input* en *throughput* (Osborn & Gaebler, 1992). Teisman en Edelenbos (2007) geven aan dat er binnen de concessie sprake is van een hiërarchische verhouding, waarbij de marktpartijen de opdrachtnemers vormen en de overheid de opdrachtgever, door Verweij (2015) omschreven als de principaal-agentrelatie. Een geïntegreerde contractvorm biedt ruimte aan marktpartijen om hun vrijheid te gebruiken om op een efficiënte en innovatieve wijze overheidsdiensten of producten te realiseren. Derhalve dragen gespecificeerde contracten bij aan het verwachtingsmanagement van de betrokken partijen en staat het contracteren centraal binnen deze PPS-vorm (Europese Commissie, 2003).

In deze zogenoemde contracten worden de gewenste resultaten, bepalend voor de executie, behandeld conform de prestatie-indicatoren die eerder benoemd zijn, opdat er monitoring door de overheid kan plaatsvinden. Ook de risicoverdeling, duurverband en financiering worden in het contract opgenomen. Binnen de concessie arrangement is er enkel tijdens het publiek-publiek structureren en de selectie van de private partijen ruimte voor onderhandelingen en definiëren van afspraken. Vanwege het expliciete contract worden de afspraken en doelen vastgesteld en is er tijdens het proces vervolgens weinig ruimte voor nieuwe onderhandelingen, doelen of afspraken.



Figuur 4: *Proces Concessie Arrangement (Eigen model)*

De meest toegepaste samenwerkingsvorm is de Design, Build, Finance & Maintenance & Operate (DBFMO) en vormt onderdeel van het aanbestedingsbeleid van het Rijk (Ministerie van Financiën, 2012; Algemene Rekenkamer, 2013). Dit is een contractvorm waarin specifiek wordt opgenomen dat de overheid de opdrachtgever is en de eisen stelt voor het eindresultaat. De opdrachtnemer(s) is verantwoordelijk voor het ontwerpen, het bouwen, het financieren, de onderhoud en het functioneren van een overheidsdienst of product. Dit betekent dat de financiering gedurende het project door de opdrachtnemer(s) geschiedt. Hier kunnen vanuit de overheid twee betalingsmodellen voor worden opgesteld. Allereerst kan er afgesproken worden om achteraf te betalen, nadat het project en het eindresultaat aan de wensen van de overheid voldoen. Een tweede model betreft de mijlpaalbetalingen, hier kan de overheid besluiten provisionele betalingen te verrichten voor tussentijds behaalde resultaten. Afhankelijk van de behoefte, het vermogen, de capaciteit en het imago van de opdrachtnemer(s) wordt invulling gegeven aan de betalingsmethode. Deze betaalmethodes verschuiven het risico naar de markt en vormen tegelijkertijd een prikkel voor de opdrachtnemer(s) op het resultaat op een hoge kwaliteit en innovatieve wijze te realiseren.

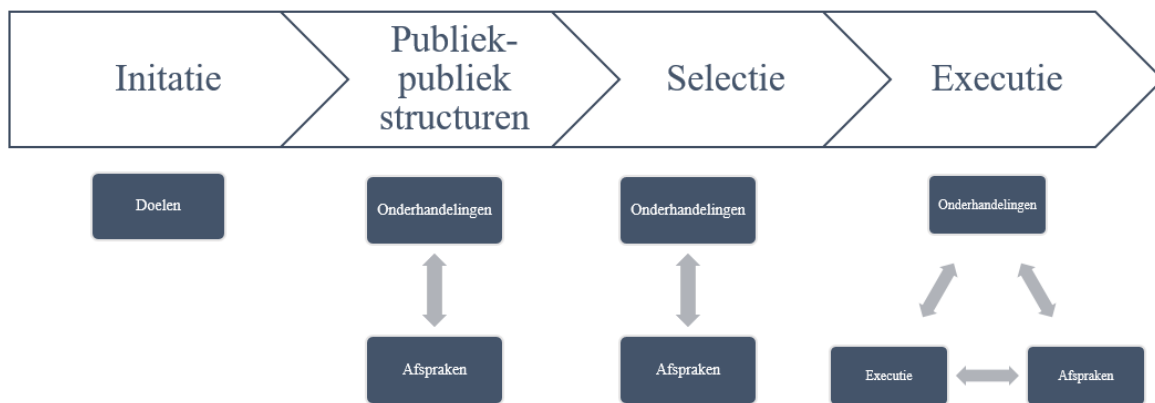
DBFMO's worden in verscheidene sectoren gebruikt door het Rijk, zo kan het ingezet worden bij de realisering van snelwegen, spoorwegen, maar ook digitale infrastructuren of in het sociale domein. Deze contractvorm wordt door het Rijk toegepast en aangegaan bij grote projecten en projecten voor een langdurige periode, vaak tussen de 20-35 jaar (Algemene Rekenkamer, 2013). De DBFMO kan ook 'simpelere' vormen aannemen, zoals enkel Design & Build (DB) of Design, Build & Maintenance (DBM).

Een kanttekening is dat meerdere wetenschappers de concessie niet volledig interpreteren als een publiek-private samenwerking, daar er geen sprake is van risicoverdeling, maar het verdelen van de verwachte risico's (Eversdijk, 2010; Klijn & Teisman, 2005). In dit onderzoek wordt de concessietak wel beschouwd als een volwaardige PPS, om twee redenen. Allereerst worden drie kenmerken als bepalend beschouwd voor een PPS (zie 2.2.1), waarbij de term risicoverdeling binnen dit onderzoek niet als doorslaggevend wordt geacht. Anderzijds zal dit onderzoek trachten inzichten te verkrijgen in PPS-vormen die door het Rijk worden toegepast. De concessievorm blijkt de meest

geïntegreerde contractvorm en is derhalve cruciaal voor dit onderzoek (Ministerie van Financiën, 2012).

Alliantie

De alliantie stamt uit de *governance* literatuur, welke gericht is op horizontale verhoudingen binnen een netwerk van interdependente actoren. De wetenschap kenmerkt alliantie als een samenwerkingsverband, waarbij partijen niet tegenover elkaar staan, maar daadwerkelijk gezamenlijk resultaten bereiken door het creëren van synergie en het bundelen van kennis. De risico's worden evenredig verspreid en de partijen vullen elkaar waar nodig aan. De horizontale aard breekt de hiërarchische behoeften van de overheid, wat als risico kan worden ervaren. Wetenschappers spreken echter lovend over deze PPS-vorm, daar de synergie kan leiden tot effectvollere resultaten. Binnen alliantie arrangementen vormt de publieke partij de initiator. Vanwege het horizontale karakter van de alliantie vindt in iedere fase van het proces onderhandelingen en het maken van afspraken plaats.



Figuur 5: Proces Alliantie Arrangement (Eigen model)

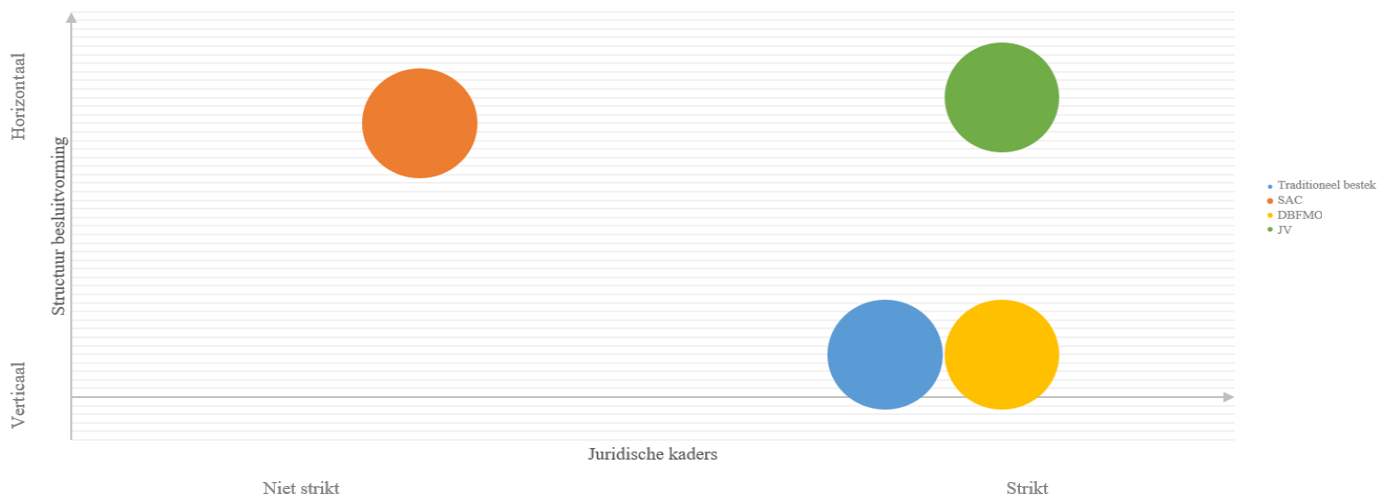
De Nederlandse overheid past vooral de alliantievormen de Joint Venture en de Samenwerkings-Alliantiecontract (SAC) toe (Kenniscentrum PPS, 2006). Ze verschillen op de juridische aspecten. Een Joint Venture (JV) is gestructureerd als een besloten vennootschap (BV), waarbij een nieuwe rechtspersoon gevormd wordt. De BV vormt een samenwerking tussen ondernemingen die hun zelfstandigheid en identiteit behouden, en betreft geen fusie. Binnen een JV worden de risico's, verantwoordelijkheden en de kosten evenredig verdeeld en verenigd. De kracht van een JV ligt in het bundelen van kennis, expertise en middelen van deelnemende partijen in plaats van een opdrachtgever die enkel eisen stelt aan beleid en dat de verantwoordelijkheden worden verschoven naar de private partij (Schaeffer, 2001). De duur van een JV kan periodiek zijn voor een project, maar ook permanent.

Het kan ook zijn dat de private en publieke sector geen Joint Venture willen aangaan en daarmee geen rechtspersoon willen vormen. Een SAC vormt dan een geschikte oplossing, waarbij beide partijen een gedeelte van het eigen vermogen investeren in een project (Verhees, 2013). Dit

vermogen dient evenredig te zijn en opgenomen te worden in een contract, waarin de gedeelde risico's beschreven dienen te worden. De duur van een SAC kan tevens ook een periodieke of permanente vorm aannemen. Bij een SAC worden de meevallers na het project evenredig verdeeld onder de deelnemers.

Model PPS soorten

Aan de hand van de structuur van de besluitvorming (Y-as) en de juridische kaders (X-as) van een publiek-private samenwerking zijn de diverse PPS-soorten in onderstaand figuur verwerkt. Dit toont overzichtelijk aan waar de publiek-private samenwerking zich bevindt ten opzichte van het traditioneel bestek. Hier zijn horizontale en verticale besluitvorming tegenover elkaar gezet, evenals de niet-strikte en de strikte juridische kaders van de samenwerking tussen private en publieke actoren. Dit coördinatenstelsel kan gebruikt worden om verschillende soorten PPS-soorten op de X en Y-as te plaatsen om derhalve te begrijpen hoe zij zich tot elkaar verhouden.



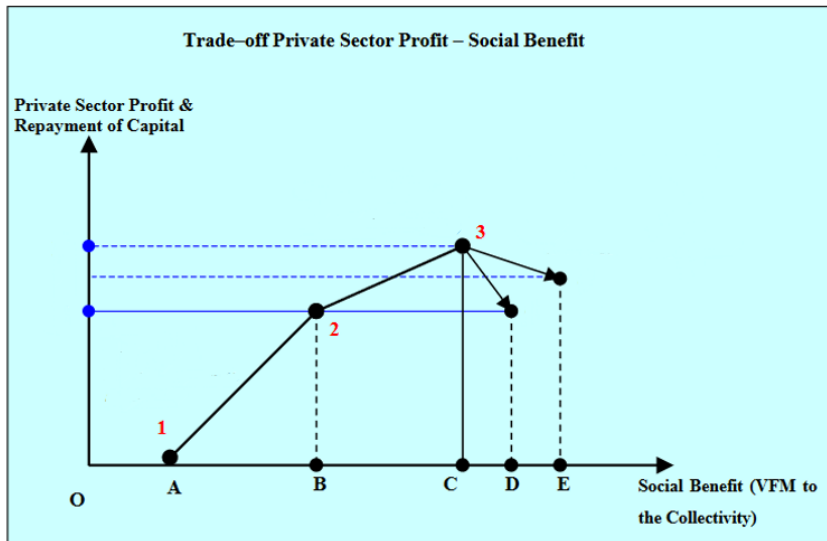
Figuur 6: PPS-soorten (Eigen model)

2.2.3. PPS doelen

Een traditionele verhouding tussen de publieke en private sector betreft louter een contract aangaande de aanschaffing van een goed. De samenwerking tussen de overheid en de markt reikt verder dan een reguliere verkoper-koperrelatie tussen publieke en private partijen. Klijn en Twist (2007) stellen dat partijen een samenwerking aangaan wanneer de verwachting heerst dat er door middel van de samenwerking een voordeel behaald kan worden, dat anders niet mogelijk was geweest.

Ook de Europese Commissie (2003) heeft onderzoek gedaan naar de voordelen van PPS voor de partijen. Uit het rapport kunnen twee sterke doelen gedestilleerd worden, namelijk Value For Money (VFM) en winst. De publieke sector streeft naar VFM door middel van het bereiken van de optimale balans tussen voordelen en kosten bij de levering van overheidsdiensten, met als doel meer waarde creëren door een PPS in vergelijking met een traditioneel bestek. Daarentegen poogt de private

sector om, middels het aangaan van een samenwerking met de overheid, toegang te krijgen tot een grotere markt, concurrentievoordeel en om hogere winstmarge te bereiken.



Figuur 7: Uiteenzetting motieven PPS (Europese Commissie, 2003)

In het bovenstaande figuur staat de verticale as voor het profijt van de private sector en de horizontale as voor het profijt van de publieke sector (VFM). Punt 1 staat voor een project met enkel publieke middelen. Punt 2 betreft een traditioneel project, waarbij de overheid een product of dienst koopt van de markt – conform het traditioneel bestek 2.2.2. Punt 3 zit het hoogst op beide assen en respresenteert een publiek-private samenwerking. Dit betekent dat de meeste meerwaarde voor beide partijen bereikt kan worden middels een PPS. Uit figuur 7 kunnen een aantal dingen geconcludeerd worden. Allereerst dat publieke en private actoren andere doelen kennen, VFM versus concurrentievoordeel en winstmarge. Ten tweede blijkt uit het figuur dat een interorganisationele samenwerking tot wenselijke resultaten leidt, mits risico's adequaat onderdrukt worden (Europese Commissie, 2003).

2.3 Factoren PPS

Voor de uiteenzetting van factoren die van invloed zijn op PPS, zal gebruik gemaakt worden van literatuur over interorganisationele, samenwerkende netwerken. Provan en Kenis (2008) omschrijven een netwerk als een groep van meerdere autonome organisaties die samenwerken om een collectief doel te bereiken. Ansell en Gash (2008) beschrijven dit als collaboratieve governance, waar publieke en private actoren samenwerken om een gezamenlijk doel te realiseren. Binnen dit onderzoek valt PPS, gebaseerd op de kenmerken in paragraaf 2.2.1., onder het begrip van samenwerken van Provan, Kenis, Ansell en Gash (2008; 2008). Hierbij dient erkend te worden dat het definiëren van factoren die invloed hebben op PPS afhankelijk zijn van de context en diensvolgens een lastige taak is.

Vertrouwen tussen private en publieke actoren en controle blijken uit meerdere wetenschappelijke onderzoek een positief invloed te hebben op samenwerking (Jacobsen & Choi,

2008; Ansell & Gash 2008; Huesken, Koppenjan & Verweij, 2016). Tevens wordt gesteld dat vertrouwen en controle samen leiden tot de reducering van risico's van publiek-private samenwerkingen. Vanwege de significantie en de invloed van deze twee factoren op succes van PPS, zal dit expliciet worden behandeld in het onderzoek.

Vertrouwen

Provan en Kenis (2008) stellen dat vertrouwen van cruciaal belang is en de basis vormt van collectief samenwerken. In hun onderzoek nemen zij het volgende citaat op om vertrouwen te beschrijven "*de bereidheid om de fragiliteit te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties en gedragingen van andere actoren*" (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003). Hieruit lijkt dat vertrouwen nauw samenhangt met de verwachtingen van de intenties van andere partijen en het uitblijven van opportunistisch gedrag (Sako, 1998). Vertrouwen tussen partijen draagt bij aan begrip voor de behoeften en voorkeuren van andere partijen. Vertrouwen is gebaseerd op een positief beeld, dat samenhangt met positieve verwachtingen van betrokken actoren binnen een samenwerking. Het naleven van afspraken maakt deel uit van dat positief beeld wat geschetst wordt tussen partijen (Sako, 1998). Frequente en heldere communicatie vormt de katalysator voor vertrouwen. Dit onderzoek zal zich louter beperken tot het vertrouwen

Aldus zullen de volgende typen vertrouwen meegenomen worden in dit onderzoek; bekwaamheid (1), welwillendheid (2) en identificatieproces (3). Bekwaamheid (1) verwijst naar het vertrouwen dat een actor naar behoren fungeert. Dit betreft de vaardigheden van betrokken actoren hebben die invloed hebben op de input, throughput en output van de samenwerking. Indien het positief beeld heerst dat een actor bekwaam is om te voldoen aan de contractuele afspraken, zal dit worden geuit in een hogere mate van vertrouwen (Doney & Cannon, 1997). Dit komt zowel voor gedurende de selectie van private partijen voor als tijdens de executie. Welwillendheid (2), ook wel *goodwill*, van actoren betekent dat partijen vertrouwen hebben en uitgaan van elkaars oprechte toewijding en eerlijkheid. Het principe van *goodwill* is dat actoren eerlijk, betrokken en niet omkoopbaar zijn vanuit intrinsieke motivatie. Indien dit principe gedeeld wordt door de samenwerkende partijen, is er sprake van vertrouwen. Tot slot bevordert het identificatieproces (3) binnen een samenwerking het vertrouwen, waarbij de toewijding aan een collectief doel toeneemt, naarmate begrip is voor de wensen, eigenschappen en gedragingen van wederpartijen (Kramer, 1998). Bij een hoge mate van vertrouwen daalt risico-avers gedrag en de behoefte naar controle (Das & Teng, 2001; Jeffries & Reed, 2000). Dit onderzoek zal zich louter beperken tot het vertrouwen gedurende de daadwerkelijke executiefase.

Controle

Publieke en private partijen kennen andere doelen en beweegredenen, derhalve ervaren de autonome entiteiten de rol van controle als wenselijk, daar controle invloed heeft op de uitkomsten en prestaties van de interorganisationele samenwerking (Van Garsse & Verhoest, 2007).

Van Garsse en Verhoest (2007) behandelen drie typen controle die voorkomen in publiek-private samenwerkingen, namelijk output controle (1), gedragscontrole (2) en sociale controle (3). Allereerst output controle (1), dit betreft controle waarbij de uitkomsten en de doelen expliciet worden gemaakt (Ouchi & Maguire, 1975). Door deze (ex ante) te formuleren kan controle uitgeoefend worden op de output van de samenwerking. Hierdoor kunnen de betrokken partijen bepalen of de samenwerking zal leiden tot wenselijke resultaten. Publiek-private partnerschappen die veelal op contractuele afspraken zijn gebaseerd zullen voornamelijk op deze vorm van controle leunen. Gedragscontrole (2) wordt voornamelijk als geschikt geacht wanneer er relationele risico's bestaan tussen de partijen. Hierbij wordt er gericht op het proces om een gezamenlijk doel te bereiken. Middels nudging technieken, zoals beleid, procedures en training wordt dit binnen publiek-private samenwerkingen geprikkeld. Tot slot de sociale controle (3) en dit richt zich op het verenigen van de betrokken partijen door te sturen op de realisering van een gezamenlijke samenwerkingscultuur en waarden (Kirsche, 1996). Deze vorm van controle is van belang bij het creëren van een gedeelde visie en draagt bij aan de sociale waarde van de samenwerking. Dit onderzoek zal zich vanwege de verschillende contractvormen, controle meenemen over de selectiefase en executiefase.

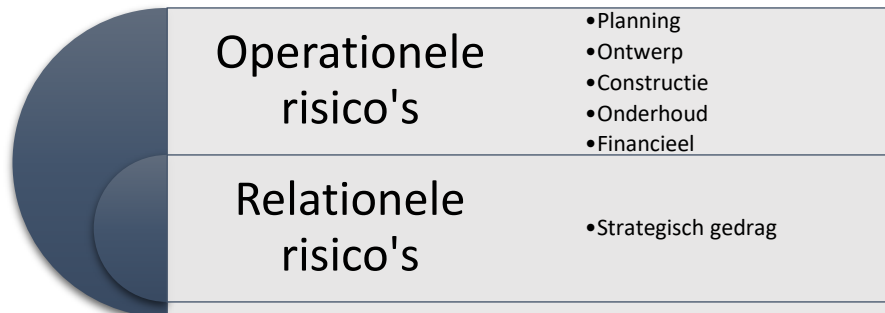
Vertrouwen	1. Bekwaamheid
	2. Welwillendheid
	3. Identificatieproces
Controle	1. Output controle
	2. Gedragscontrole
	3. Sociale controle

Figuur 9: Vertrouwen en controle PPS (Van Grasse & Verhoest, 2007)

Risico's

In dit onderzoek worden de factoren vertrouwen en controle tegen het licht gehouden in de context van de arrangement. Tevens wordt aandacht geschonken aan de ervaren risico's gedurende de samenwerking, daar de verwachting heerst dat een hoge mate van vertrouwen en controle ertoe leidt dat er minder risico's ondervonden worden. Er kunnen zich verscheidene risico's voordoen tijdens een publiek-private samenwerking, namelijk operationele en relationele risico's (Ducatteeuw, 2005; Koppenjan & Van Ham, 2002). Ducatteeuw (2005) stelt dat risico's een negatief effect hebben op de prestaties van de samenwerking en een gevaar vormen voor een PPS. De operationele risico's (1) betreffen in het specifiek de volgende risico's: planningproblemen (vertragingen van vergunning e.d.), ontwerpproblemen (ontwerp fouten; mogelijk veranderingen aan ontwerp), constructieproblemen (constructie vertragingen en fouten), onderhoudsproblemen (onverwachte kosten gedurende exploitatiefase, overmacht en aansprakelijkheidskosten) en financiële problemen (calculatie fouten,

inflatie en productkosten). Relationale risico (2) betreffen de strategische gedragingen van betrokken actoren. Deze risico's kunnen zich zowel voortdoen bij een traditioneel bestek als bij concessie en alliantie arrangementen. Das en Teng (2001) beweren dat er twee mechanismen bestaan voor het verminderen van de ervaren risico's, namelijk vertrouwen en controle.



Figuur 10: PPS risico's (Koppenjan & Van Ham, 2002)

2.4. Hypothesen

Dit onderzoek gaat uit van de verwachting dat concessiearrangementen een laag vertrouwen kennen tussen publieke en private actoren, vanwege de hoge controle die wordt uitgeoefend door de publieke sector. Daarentegen wordt verwacht dat alliantie arrangementen een hoge mate van vertrouwen kennen door de hoge mate aan evenredige interdependencies. Overigens leeft de veronderstelling dat de controle bij een alliantie arrangement aanwezig is, maar in mindere mate dan bij een concessie arrangement en dat er bij concessiearrangementen wel enig vertrouwen is, maar minder dan bij alliantiearrangementen. Om te kunnen achterhalen in hoeverre diverse PPS-soorten invloed hebben op vertrouwen, controle en de risico's tijdens de samenwerking zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H1: Allianties kennen een hogere mate van vertrouwen dan concessies.

H2: Allianties kennen een hogere mate van controle dan concessies.

H3: Het type arrangement heeft invloed op de ervaren operationele risico's.

H4: Het type arrangement heeft invloed op de ervaren relationele risico's.

Uit de literatuur blijkt dat vertrouwen en controle een positief effect hebben op publiek-private samenwerkingen (Provan & Kennis, 2008; Sako, 1998). Ook stelt de theorie dat risico's de kwaliteit van een interorganisationele samenwerking belemmeren (Ducatteeuw, 2005). Derhalve luiden de eerste hypothesen als volgt:

H5: Vertrouwen leidt tot minder ervaren operationele risico's

H6: Vertrouwen leidt tot minder ervaren relationele risico's

H7: Controle leidt tot minder ervaren operationele risico's

H8: Controle leidt tot minder ervaren relationele risico's.

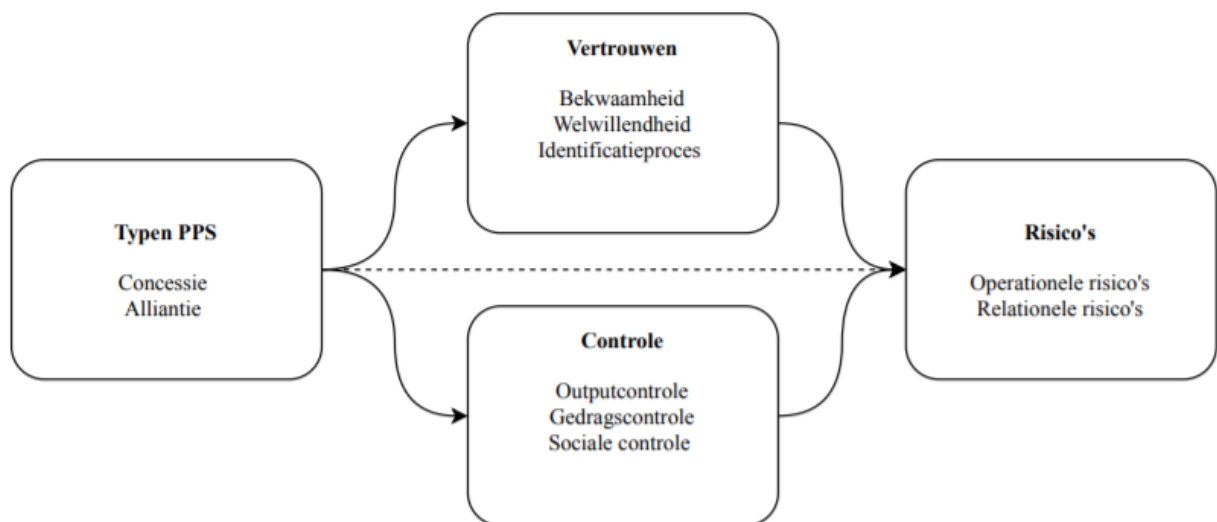
H9: Vertrouwen, controle en het type arrangement hebben invloed op de ervaren operationele risico's.

H10: Vertrouwen, controle en het type arrangement hebben invloed op de ervaren relationele risico's.

2.5. Conceptueel model

Dit onderzoek poogt te achterhalen in hoeverre diverse PPS-soorten invloed hebben op de ervaren risico's gedurende een interorganisationele samenwerking. Hier wordt gestreefd een betekenis te geven aan de wijze waarop de factoren, vertrouwen en controle, van verschillende publiek-private samenwerkingsvormen invloed hebben op de samenwerking. De factoren vertrouwen en controle worden door de literatuur beschreven als succesfactoren, daar zij het meest invloed hebben op de samenwerking. In dit onderzoek leeft de veronderstelling dat PPS'en die hoog scoren op vertrouwen en controle gedurende het proces van samenwerking, deze ook minder risico's ervaren. Gezien de uitkomsten van PPS niet makkelijk meetbaar zijn, vanwege het feit dat de (bevroegde) Rijksprojecten nog bezig zijn met de executie van overheidsdoelen en dit afhangt van een grote hoeveelheid factoren, zal dit gemeten worden aan de hand van ervaren risico's. Hier wordt verwacht dat minder ervaren risico's impliceert dat de PPS effectvoller is.

In het conceptueel model vormt het doel van PPS de incentive om een samenwerking tussen publieke en private partijen aan te gaan. De PPS-type, te onderscheiden in concessie en alliantie, heeft invloed op vertrouwen en controle en vervolgens op de ervaren risico's. Hier vormt het type PPS de onafhankelijke variabele en vertrouwen en controle de afhankelijke variabele. Er wordt geacht dat vertrouwen en controle een positief effect hebben op de ervaren risico's.



Figuur 10: het conceptueel model

Deel 3

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek richt zich op de invloed van verschillende PPS-soorten op vertrouwen en controle en wat dit betekent voor de risico's tijdens de samenwerking. Middels enquêtes zal worden getracht generaliseerbare inzichten te vergaren op basis van de ervaringen van de onderzoekspopulatie.

De data zal verzameld worden met behulp van een digitale survey in Google Forms. Hierin zullen de respondenten bevestigd worden over het type PPS en stellingen lezen over het ervaren vertrouwen, controle en risico's gedurende de actieve samenwerking. De respondenten bestaan zowel uit publieke als private actoren om derhalve een compleet beeld te schetsen van de ervaring van PPS. De ingevulde enquêtes zullen verwerkt worden in het programma IBM SPSS Statistics 24. Het netwerk van het Ministerie van Financiën (FIN) zal ingezet worden voor het bereiken van PPS-projecten van andere ministeries. De enquête is uitgezet onder x respondenten.

3.2 Methodologie

Dit onderzoek vindt plaats binnen het Ministerie van Financiën, afdeling Inspectie der Rijksfinanciën in het specifiek sectie Infrastructuur en Waterstaat, Buitenlandse Zaken en Defensie (IRF/IDB). De onderzoekspopulatie komt voort uit het netwerk van IRF/IDB. Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en het Ministerie van Defensie zijn de enige departementen binnen deze sectie die publiek-private samenwerkingen aangaan bij de realisering van overheidsprojecten. De gehanteerde enquêtes worden uitgezet onder zowel publieke als de private actoren die betrokken zijn bij een groot aantal projecten, welke variëren van digitale infrastructurele programma's, de aanschaf van wapensystemen tot aan bouwprojecten. Door zowel de enquête onder private als publieke sector te verspreiden streeft dit onderzoek naar een generaliseerbaar beeld van de ervaren vertrouwen en controle onder actoren die direct betrokken zijn bij een PPS. Tevens bevinden de geselecteerde PPS-projecten zich allen in de executiefase, zodat op een weloverwogen wijze de vragen beantwoord kunnen worden. De respondenten zijn in het specifiek actoren die actief betrokken zijn geweest bij de PPS, zoals contractmanagers, projectmanagers, risico-analisten en relatiemanagers. De enquêtes zijn over een periode van 3 weken vrijwillig ingevuld door de respondenten. De data is *self-reported*, dit betekent dat als er gesproken wordt over vertrouwen, dat dit dan het vertrouwen volgens de respondenten betreft.

De keuze voor een kwantitatief onderzoek kent een aantal redenen. Allereerst biedt kwantitatief onderzoek soelaas om generaliseerbare uitspraken te doen over wetenschappelijke fenomenen. Overigens is deze onderzoeksmethode gericht op het vinden van de richting en kracht tussen verbanden, waarbij meerdere variabelen meegenomen worden. Hier worden getallen toegekend

aan wetenschappelijke concepten, oftewel de kwantificatie van theorie. Enquêtes worden uitgezet onder de onderzoekspopulatie waaruit numerieke dataverzameling en analyse volgt. Tevens is kwantitatief onderzoek deductief van aard, wat inhoudt dat bestaande theorie leidend is voor de hypothesen die leiden tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Er zijn vele onderzoeken gedaan naar PPS, vertrouwen, controle en risico's binnen interorganisationele samenwerkingen, deze zijn overigens bepalend geweest voor de opgestelde hypothesen.

De enquête bestaat uit vier thema's, namelijk het type PPS, vertrouwen, controle en ervaren risico's. Per thema krijgt de respondent een aantal stellingen voorgelegd. De beantwoording geschiedt aan de hand van een 5-punt Likertschaal van volledig eens tot volledig oneens. De verzamelde data worden handmatig geïmporteerd in het programma. In totaal zijn er x aantal enquêtes uitgezet en zijn er x enquêtes meegenomen in de analyse.

Om de betrouwbaarheid van de surveyvragen te waarborgen zal de betrouwbaarheidscoëfficiënt Cronbach's alpha (α) berekend worden. De Cronbach's alpha berekent de interne consistentie van vragen, opdat er voldoende grondslag bestaat om een overkoepelende variabele te maken voor nadere analyses. Bij een α van minimaal 0,6 is er sprake van een interne consistentie van surveyvragen (Salkind, 2014).

3.3 Operationalisering

In deze paragraaf zal getracht worden de theoretische concepten af te bakenen, opdat het meetbare begrippen worden. Zie appendix II voor uitgebreide operationalisering en tabel 10 voor de compacte versie.

Publiek-private samenwerking

Publiek-private samenwerking kent diverse arrangementen, namelijk de concessie en alliantie. De besluitvorming, juridische kaders en het proces verloopt anders binnen beide arrangementen. De enquête wordt uitgezet onder PPS-projecten die in het ene en in het andere arrangement vallen. Om het onderscheid tussen de archetypen te kwantificeren zullen de volgende indicatoren verwerkt worden in afzonderlijke vragen, namelijk besluitvorming, juridische kaders, proces en het type PPS. De beantwoording van de vraag is nominaal.

Bij besluitvorming wordt de respondent bevraagd over de actoren gezamenlijk tot besluiten komen of dit hiërarchisch geschiedt. De juridische kaders van de samenwerking zijn strikt of niet-strikt vastgesteld. Tot slot zal bevraagd worden of het project zich in de executiefase bevindt.

Vertrouwen

Het vertrouwen tussen actoren wordt gemeten via drie concepten, namelijk bekwaamheid, welwillendheid en het identificatieproces. Bekwaamheid betref het naar behoren fungeren van de betrokken actoren. Welwillendheid betekent het vertrouwen in de oprechte toewijding en eerlijkheid van de partijen. Tot slot betreft het identificatieproces de toewijding aan een collectief doel.

De interne consistentie van de surveyvragen over het vertrouwen is berekend per subthema over totaal vijftien stellingen. De Cronbach's Alpha van bekwaamheid over vier stellingen is $\alpha = 0.839$ en daarmee bezit bekwaamheid een acceptabele Cronbach's Alpha. De Cronbach's Alpha van welwillendheid is $\alpha = 0.885$ over zes stellingen en daarmee bezit bekwaamheid een acceptabele Cronbach's Alpha. De Cronbach's Alpha van het identificatieproces is $\alpha = 0.771$ over vijf stellingen en daarmee bezit bekwaamheid een acceptabele Cronbach's Alpha. Tevens is de betrouwbaarheidscoëfficiënt berekend over de drie subthema's en kent een vertrouwen α van 0.991 en is daarmee een acceptabel, wat betekent dat de interne consistentie van de surveyvragen over vertrouwen is bevestigd.

Controle

Controle die door de actoren wordt ervaren (of uitgeoefende controle) zal meetbaar gemaakt worden aan de hand van de volgende indicatoren: output controle, gedragscontrole en sociale controle. Output controle betreft de controle de doelen en uitkomsten en de monitoring hiervan. Gedragscontrole heeft betrekking op de aanwezigheid van technieken om samenwerking te stimuleren. Tot slot wordt sociale controle gemeten aan de hand van de beschikbaarheid van sturingsmiddelen voor een gezamenlijke samenwerkingscultuur en waarden.

De interne consistentie van de surveyvragen over controle is berekend per subthema over totaal negen stellingen. De Cronbach's Alpha van output controle is $\alpha = 0.652$ over twee stellingen en is daarmee acceptabel. De Cronbach's Alpha van gedragscontrole is acceptabel met $\alpha = 0.893$ over twee stellingen. De Cronbach's Alpha van sociale controle is $\alpha = 0.800$ en daarmee bezit sociale controle een acceptabele Cronbach's Alpha over vijf stellingen. Tevens is de betrouwbaarheidscoëfficiënt berekend over de drie subthema's en kent een α van 0.901 en is daarmee een acceptabel, wat betekent dat de interne consistentie van de surveyvragen over controle is bevestigd.

Risico's PPS

De risico's zullen gemeten worden aan de hand van de ervaren risico's gedurende de publiek-private samenwerking. De theorie onderscheidt twee risico's, namelijk operationele en relationele risico's. De volgende problemen maken operationele risico's meetbaar door te vragen naar: planningproblemen (vertragingen van vergunning), ontwerpproblemen (ontwerp fouten; mogelijk veranderingen aan ontwerp), constructieproblemen (constructie vertragingen en fouten), onderhoudsproblemen (onverwachte kosten gedurende exploitatiefase, overmacht en aansprakelijkheidskosten) en financiële problemen (calculatie fouten, inflatie en productkosten). Relationele risico's zullen gemeten worden door te vragen naar de ervaren strategische gedragingen van betrokken actoren. Bij aanwezigheid van het delen van misinformatie, freeridersgedrag, lekken van informatie en het niet nakomen van afspraken is er binnen dit onderzoek sprake van strategisch gedrag.

De interne consistentie van de surveyvragen over risico's zijn berekend per subthema over 16

stellingen. De Cronbach's Alpha van operationele risico's met elf stellingen is $\alpha = 0.737$ en bezit daarmee een acceptabele Cronbach's Alpha. De Cronbach's Alpha van relationele risico's met vijf stellingen is $\alpha = 0.723$ en is acceptabel. Tevens is de betrouwbaarheidscoëfficiënt berekend over de twee subthema's en kent een lage α van 0.500 en is daarmee een onacceptabel, wat betekent dat de interne consistentie van de surveyvragen over risico's niet sterk is. Derhalve zullen de subthema's als variabele voor de statistische toetsen berekend worden, oftewel risico's zal nu de operationele en relationele risico's zijn.

Controlevariabelen

Om ruimte te bieden voor mogelijke alternatieve verklaringen voor de resultaten van dit onderzoek worden er controlevariabelen opgenomen. De respondent zal bevraagd worden over de volgende controle variabelen: het betrokken ministerie, type project en de reden voor een PPS.

Theoretische vraag	Definitie concept	Categorieën	Waarden
Welke vormen van PPS bestaan er?	Samenwerking: de samenwerking tussen publieke en private actoren met een duurzaam karakter, waarbij de actoren gelijkwaardige producten en/of diensten ontwikkelen waarbinnen risico's, kosten en voordelen worden gedeeld (Klijn & Teisman, 2003).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concessie arrangement 2. Alliantie arrangement 	Nominale waarde
Welke factoren hebben invloed op de mate waarin een PPS effectvoller is dan klassieke aanpakken?	Vertrouwen: de bereidheid om de fragiliteit te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties en gedragingen van andere actoren (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekwaamheid 2. Welwillendheid 3. Identificatieproces 	Ordinale waarde (5-punt Likertschaal van volledig oneens tot volledig eens)
Welke factoren hebben invloed op de mate waarin een PPS effectvoller is dan klassieke aanpakken?	Controle: mate van beheersing over een proces (Van Garsse & Verhoest, 2007).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Output controle 2. Gedragscontrole 3. Sociale controle 	Ordinale waarde (5-punt Likertschaal van volledig oneens tot volledig eens)

Welke risico's doen zich voor tijdens een PPS?	Risico's: een gevaar met mogelijk negatieve consequenties (Ducatteeuw, 2005).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operationele risico's 2. Relationele risico's 	Nominale en ordinale waarde (3-punt Likertschaal van minder dan normaal, neutraal, meer dan normaal)
Waarom wordt samenwerking tussen publieke en private partijen geprefereerd?	Prefereren PPS: Voorkeur voor interorganisationale samenwerking daar de verwachting leeft dat dit meerwaarde brengt voor zowel publieke als private actoren (Europese Commissie, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Huidige prestaties 2. Prestaties in vergelijking met andere PPS-constructies 	Open vragen
Welke factoren hebben invloed op de mate waarin een PPS effectvoller is dan klassieke aanpakken?	Controlevariabelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Betrokken ministerie 2. Projectthema 3. Reden voor PPS 	Nominale waarde

Tabel 1: Operationalisering – compacte versie

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te garanderen is de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit essentieel. De betrouwbaarheid heeft betrekking op de consistentie en reproduceerbaarheid van de wijze waarop een onderzoek is uitgevoerd (Neumann, 2004). In dit onderzoek is er consequent gebruik gemaakt van één enquête. Dit betekent dat de gehele onderzoekspopulatie dezelfde vragen heeft beantwoord en dat de survey in de toekomst herhaald kan worden. De enquête kent zijn grondslag uit wetenschappelijke literatuur, wat tevens bijdraagt aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

De validiteit van een onderzoek wordt door Van Thiel (2007) onderscheiden in de interne en externe validiteit. De interne validiteit betreft de kwaliteit van de operationalisering. Dit is binnen dit onderzoek bevorderd door de concepten te operationaliseren aan de hand van het theoretisch kader. De externe validiteit betreft de mate waarin de conclusies te generaliseren zijn. Binnen dit onderzoek is gepoogd de generaliseerbaarheid van de conclusie te realiseren door een breedspectrum van PPS projecten mee te nemen over meerdere ministeries. Hierbij dient omarmd te worden dat dit brede spectrum ook een risico kan vormen voor de precisie van de resultaten. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in, dat bepaalde bouwprojecten specifieke risico's meer ervaren dan IT-projecten. Desondanks wordt

geacht dat de betrouwbaarheid en de validiteit binnen dit onderzoek op adequate wijze gewaarborgd wordt.

3.5 Ethiek

Dit onderzoek respecteert de privacy van de respondenten conform de richtlijnen van de Erasmus Universiteit Rotterdam omtrent de privacy en bescherming van persoonsgegevens. Derhalve heeft de onderzoekspopulatie informatie ontvangen over het gebruik van de verzamelde data. De respondenten hebben de vrijheid om dit wel of niet te aanvaarden. De respondenten die 'niet aanvaarden' hebben geantwoord zijn verwijderd uit de analyse.

Deel 4

Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse

4.1 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de geanalyseerde data met het computerprogramma SPSS uiteengezet. Allereerst wordt ingegaan op de aannames/assumpties waaraan regressieanalyses dienen te voldoen. Vervolgens wordt de beschrijvende data belicht, welke de basis vormt voor de analyse en de beantwoording van de hypothesen.

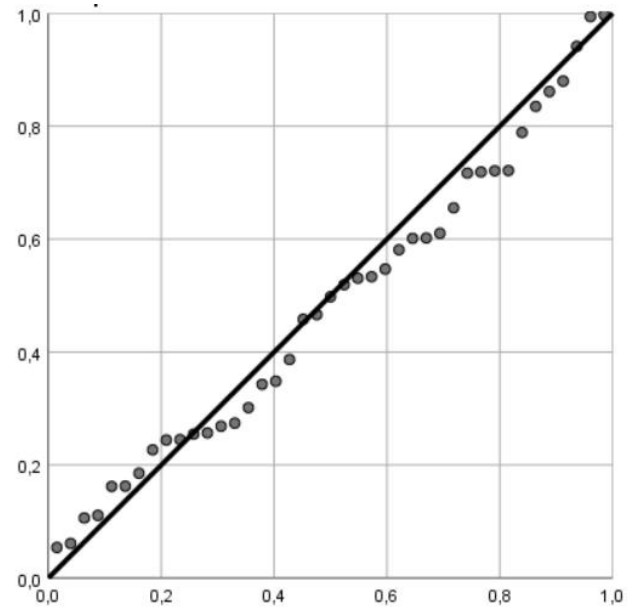
4.1.1 Aannames statistische toetsen

Alvorens het uitvoeren van statistische toetsen als de regressieanalyse of ANOVA is het zaak aannames te testen om tot correcte verbanden en conclusies te komen (Field, 2015). Dit onderzoek kent twee dichotome, categorisch, onafhankelijke variabelen, namelijk de concessie en alliantie arrangement. De afhankelijke variabelen zijn vertrouwen, controle en risico's. Risico's zijn binnen dit onderzoek onderverdeeld onder operationele risico's (multiple responses) en relationele risico's (Likertschaal- response). Bij een populatiegrootte van meer dan 30 respondenten kan normaliter uitgegaan worden van een normale verdeling (Salkind, 2013).

De eerste voorwaarde voor een regressieanalyse is dat er lineaire verbanden bestaan tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen (Field, 2015). Dit kan met een scatterplot in SPSS vastgesteld worden. Overigens mag er geen sprake zijn van multicollineariteit, waardoor wordt vermeden dat de verklarende variabelen elkaar voorspellen. Dit leidt ertoe dat regressie coëfficiënten in de regressieanalyse incorrect ingeschat worden. De output van multicollineariteit wordt geuit in de *Variance Inflation Factor* (VIF). Binnen de sociale wetenschap wordt gestreefd naar een VIF hoger dan 1 en lager dan 4 (Field, 2015). De data voldoen hieraan, daar de VIF scores van alle voorspellers tussen 2.994 en 3.902 liggen (zie tabel 2).

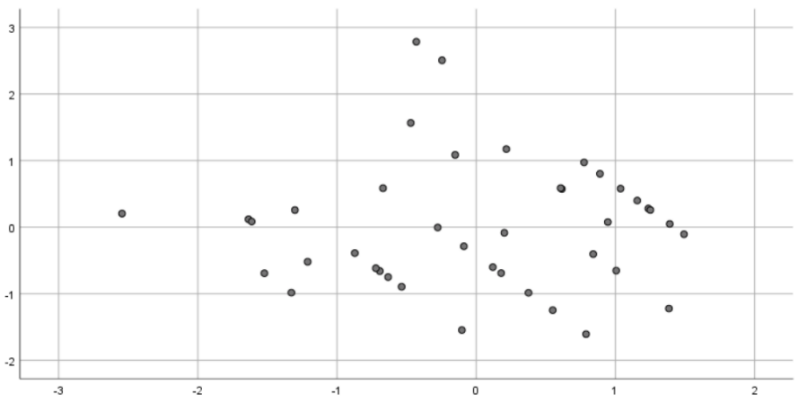
Een andere voorwaarde is de aanname van onafhankelijkheid. Dit onderzoek vergelijkt twee groepen, namelijk respondenten die deelnemen aan een concessie of alliantie arrangement. Dit zou moeten betekenen dat geen van respondenten in beide condities zitten. In het geval van een regressieanalyse moet dit betekenen dat de *errors* onafhankelijk van elkaar moeten zijn. De Durbin Watson test of de *error* van één respondent geen correlatie kent met de *error* van andere respondenten. Hier wordt gestreefd naar een Durbin Watson score tussen 1 en 3 (Field, 2015). De score van de Durbin Watson ligt op 2.054, waardoor geconcludeerd kan worden dat hieraan is voldaan. Overigens

dienen de *errors* normaal verdeeld te zijn. Dit kan aangetoond worden door het opstellen van een P-P Plot, waarbij gestreefd wordt naar data die dicht tegen de rechte lijn aanzitten. Uit figuur 11 kan opgemaakt worden dat de data hieraan voldoet.



Figuur 11: P-P Plot

Tevens dient er sprake te zijn van homoscedasticiteit. Dit verwijst naar de aanname dat *residuals* een gelijke variantie kennen op ieder niveau van de voorspeller. Dit zou moeten betekenen dat de data in een scatterplot random verdeeld moet zijn. Uit figuur 12 kan opgemaakt worden dat hieraan is voldaan, hoewel er patronen herkend kunnen worden. Gezien er binnen dit onderzoek interesse is



Figuur 12: Homoscedasticiteit

in de parameters van een regressiemodel, kunnen deze strepen verwaarloosd worden, daar de verwachting bestaat dat dit geen effect zal hebben op de *standaard error* en de significantietoetsen (Field, 2015).

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek voldoet aan de aannames voor het

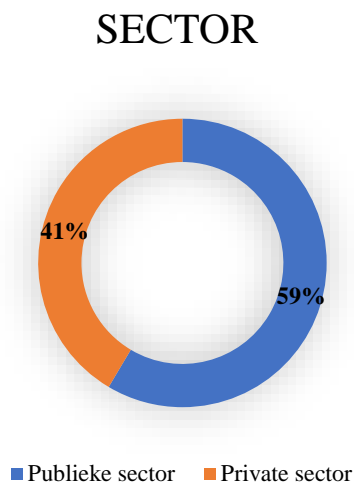
uitvoeren van een regressieanalyse. Gezien de categorische aard van typen van PPS zal een t-test toegepast worden om inzicht te krijgen in de verbanden. De invloed van vertrouwen en controle op de risico's zal onderzocht worden door middel van *Bivariate* correlatie. De invloed van type van PPS op vertrouwen, controle en operationele en relationele risico's zal gemeten worden aan de hand van een regressieanalyse.

	Cronbach's Alpha (Items)	M (SD)	VIF
Type PPS (1 = Alliantie, 2 = concessie)		1.66 (0.480)	
Vertrouwen (5-punt Likertschaal)	0.991 (15)	3.725 (0.731)	2.994
Controle (5-punt Likertschaal)	0.901 (9)	3.699 (0.778)	3.902
Operationele risico's (multiple responses)	0.737 (11)	0.350 (0.242)	
Relationele risico's (3-punt Likertschaal)	0.723 (5)	2.331 (0.556)	

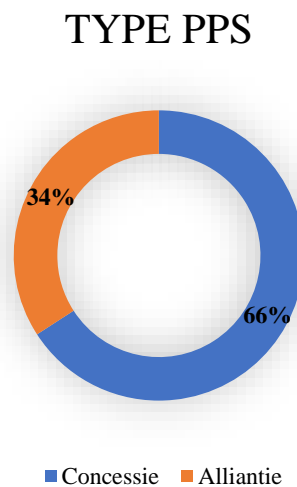
Tabel 2: Beschrijvende data variabelen

4.1.2 Beschrijvende data

Uit de verzamelde data is gebleken dat 100% van de respondenten, grootte van de steekproef $N = 41$, momenteel betrokken is bij publiek-private samenwerking. Hiermee is voldaan aan de eis, die in hoofdstuk 3 is beschreven, dat enkel respondenten meegenomen worden in de onderzoekspopulatie die zich bevinden in de executiefase van een PPS. Tevens voldoet het hiermee aan de eisen van een betrouwbaar onderzoek, daar het essentieel is dat voldoende respondenten deel uitmaken van de onderzoekspopulatie. Baarde en De Goede (2001) stellen een ondergrens van 30 respondenten om over een betrouwbaar onderzoek te kunnen spreken. Dit onderzoek voldoet hieraan $N = 41$. De survey is uitgezet onder publieke en private actoren. De sample bestaat uit 58,5% (24) publieke actoren en 41,5% (17) private actoren (figuur 13). Hiervan is 65,9% (27) betrokken bij een concessie arrangement en 34,1% (14) bij een alliantie arrangement (figuur 14). In figuur 15 wordt zichtbaar gemaakt bij welke ministeries de respondenten betrokken zijn. Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat vormt met 16 respondenten de grootste groep. 12 respondenten zijn betrokken bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het Ministerie van Defensie met 11 respondenten en tot slot het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Cultuur en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met eenieder 1 respondent.



Figuur 13: Betrokkenheid per sector



Figuur 14: Typen van PPS

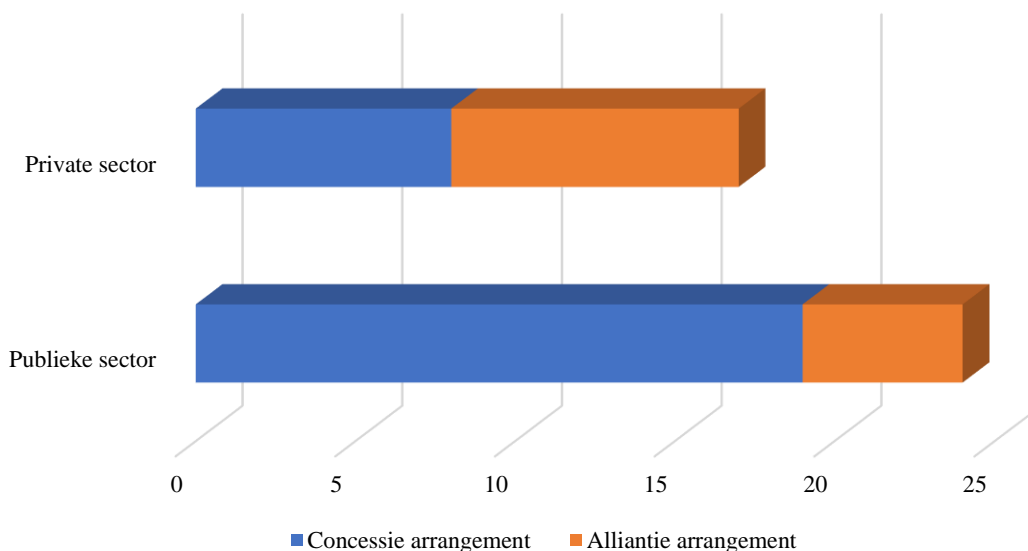
PPS VAN HET RIJK



Figuur 13: PPS van het Rijk

Uit grafiek 1 blijkt dat de respondenten voornamelijk betrokken zijn bij een concessie arrangement. Interessant hieraan is dat de respondenten die betrokken zijn vanuit de private sector, de meerderheid de alliantie heeft ingevuld en dat concessie arrangement veelal aangevinkt is door publieke actoren. Dit onderzoek dient te erkennen dat het niet mogelijk is gebleken om de representativiteit van de sample te vergelijken met de populatie. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van dit onderzoek, daar de steekproef representatief dient te staan voor de volledige populatie. Uit literatuuronderzoek kunnen de alliantie en PPS-cijfers van Nederland niet gevonden worden, louter een specifieke hoeveelheid aan DBFM-contracten bij verantwoording aan de Tweede Kamer.

SECTOR EN PPS

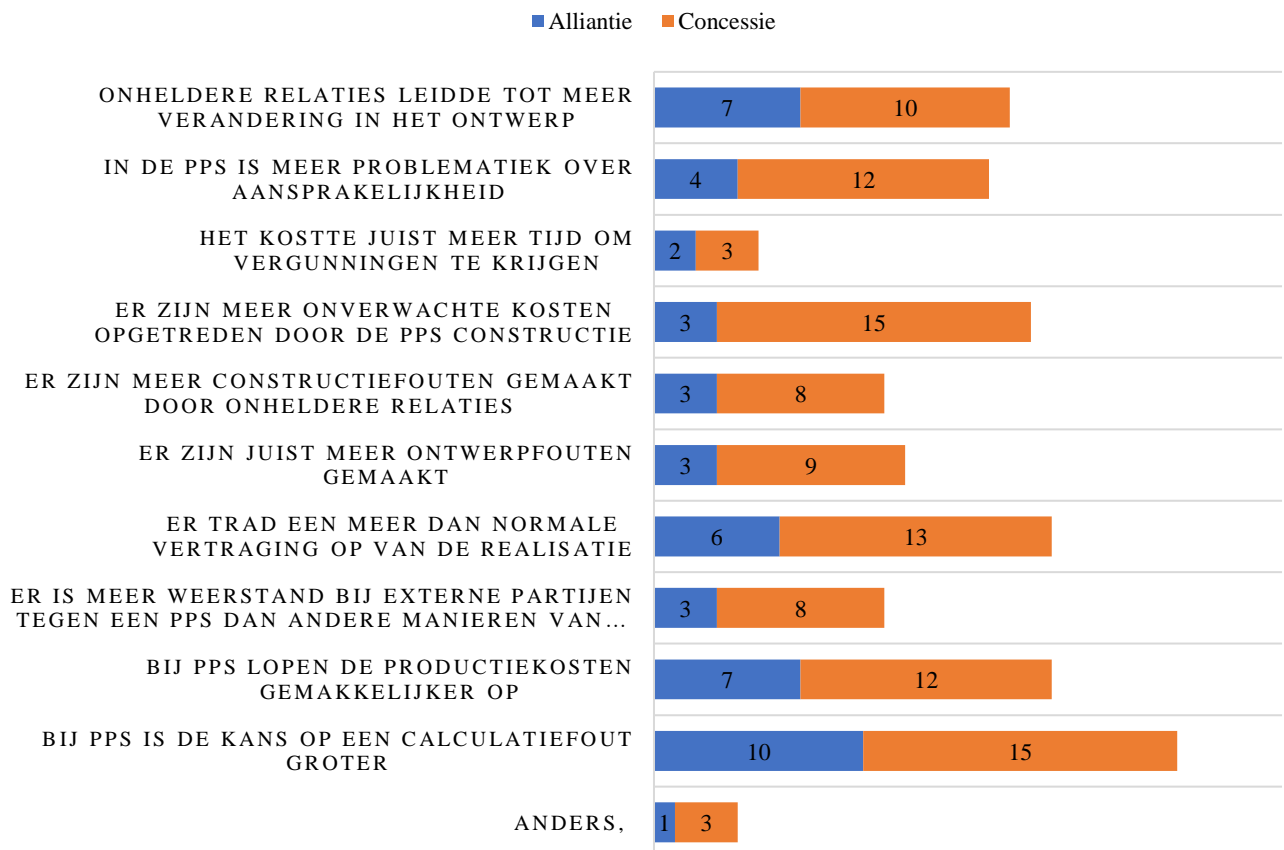


Grafiek 1: Sector en PPS

Beide arrangement ervaren operationele problemen gedurende de samenwerking. Uit grafiek 2 blijkt echter dat concessie arrangementen meer operationele risico's ervaren dan allianties. Het meest ervaren risico bij allianties is de kans op calculatiefouten. Concessie scoort het hoogst (1) het optreden

van meer onverwachte kosten door de PPS-constructie en (2) de kans op calculatiefouten. Vier respondenten geven additionele risico's aan, namelijk (1) rente is een flinke risico en kostenpost, (2) het contract is moeilijk te bepalen wat onderhandelingen bemoeilijkt, (3) er is bij de toekomstige gebruikers geen of te weinig inzicht in het concept waardoor tijdens de realisatie of gebruik onnodige kosten worden gemaakt en (4) het contract zorgt voor fragiliteit door hoge transactiekosten.

OPERATIONELE RISICO'S



Grafiek 2: Operationele risico's

Om beter begrip te krijgen van de ervaren PPS-risico's hebben de respondenten kort aangegeven waarom de risico's hoger of lager zijn. Van de 41 respondenten geven 14 aan dat de risico's lager zijn uitgevallen dan verwacht. Dit betekent dat de meerderheid (27) ervaart dat de risico's hoger liggen. Hieronder zullen tien open antwoorden uiteengezet worden; vijf hoger en vijf lager ervaren risico's door PPS. Bij lagere risico's valt op dat de respondenten steeds wijzen op de grote interdependenties tussen de partijen en dat dit een prikkel vormt om risico's en problemen zoveel mogelijk te voorkomen. Ook wordt gewezen op het belang van een gedeelde visie en duidelijke afspraken. Daarentegen geven de respondenten met hoger ervaren risico's verschillende redenen aan. Meerderen geven aan dat het contract vooraf helder is, maar gaandeweg de realisatie ontstaan er onverwachte problemen die druk uitoefenen op de contractuele afspraken. Ook vindt er confrontatie plaats tussen de

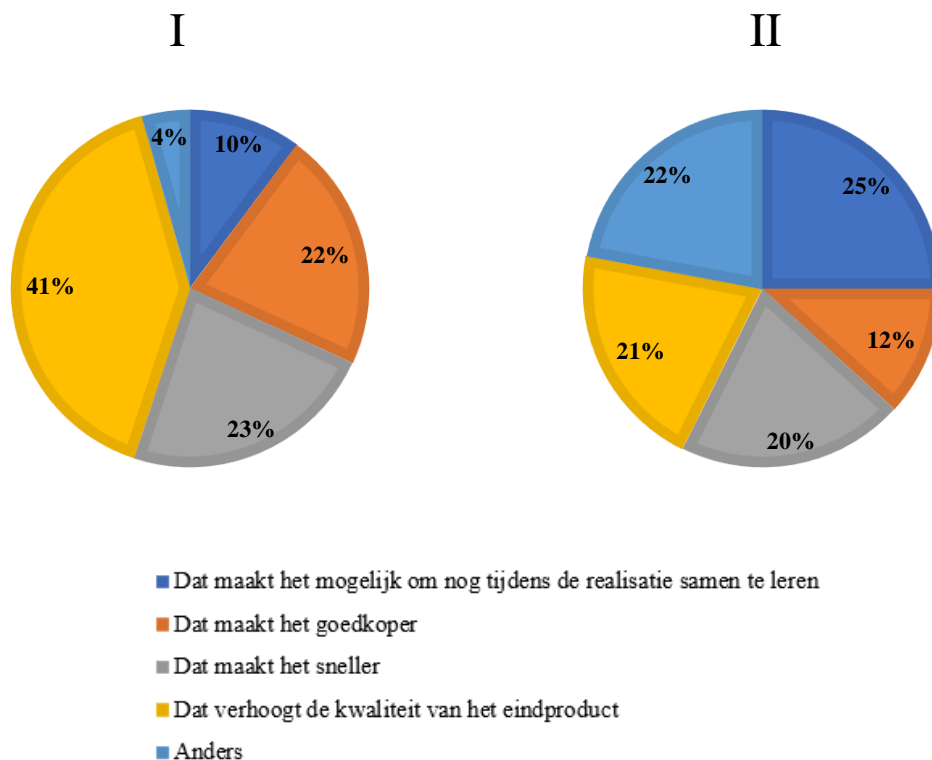
uiteenlopende belangen en verwachtingen, wat druk uitoefent op de relatie en handelingen van de partijen.

Lager	Hoger
<p>“Lager, dit heeft te maken met de onderlinge afhankelijkheid. Als je veel investeert doe je ook beter je best om de nadelen te beperken.”</p>	<p>“Complexe projecten zijn moeilijk vooraf te bepalen. Je merkt dat je vooraf iets tekent en tijdens realiseer je dat het moeilijk uit te voeren valt. Politiek, bestuur en de markt schuren. De verantwoording maakt alles complexer.”</p>
<p>“Risico’s zijn lager: alle partijen investeren veel energie om geen risico’s te ervaren.”</p>	<p>“Hoger, de betrokken belangen zorgen voor verschillende visies en fouten. Deze resulteren in kosten en vertragingen. Dit tast uiteindelijk het vertrouwen aan. Wij proberen hier controle op uit te oefenen, omdat de kosten oplopen. Vicieuze cirkel aan problemen, vertrouwen, controle et cetera. Interessant om mee te nemen in je onderzoek.”</p>
<p>“Lager, wij proberen risico’s te voorkomen door intensief samen te werken.”</p>	<p>“Tijdens de realisatie van de uitvraag ligt het risico lager. Echter door de wijzigingen in de gebruikersorganisatie tijdens de realisatie ontstaan er weer risico’s. Dit is te ondervangen door de uitvraag te bevriezen tot na ingebruikname en dan ontstaan er extra kosten, omdat hier vooraf niet is over nagedacht.”</p>
<p>“Lager door vertrouwen in elkaar, dit is opgenomen in het contract.”</p>	<p>“Meer logistieke problemen die veel geld kosten, mede door het niet duidelijk maken van de wensen.”</p>
<p>“Alle neuzen wijzen dezelfde kant op, dus lager risico’s.”</p>	<p>“De wederpartij wil dat alle lasten gedragen worden door ons en zijn het constant oneens over wat wij willen doen. Een samenwerking onder het mom van vrijheid, maar constant bemoeienis ervaren. Stroeve samenwerking leidt tot veel problemen en risico’s.”</p>

Tabel 3: Ervaren risico’s hoger of lager

De respondenten werden tweemaal bevraagd naar de reden voor de keuze om voor een publiek-private samenwerking te gaan. Allereerst waarom de PPS-aanpak de voorkeur verdienden en aan het einde

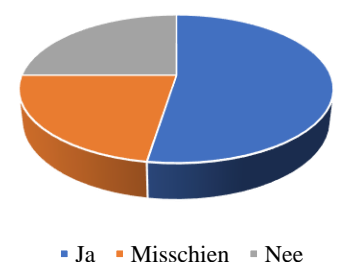
van de survey werd nogmaals bevestigd wat de respondent tot op het heden uit de PPS heeft gehaald. Dit wordt in grafiek 3 zichtbaar gemaakt. Zoals zichtbaar wordt heerst de verwachting met 41% dat de PPS de kwaliteit van het eindproduct verhoogt (I). In grafiek 3 (II) is dit gekelderd naar 21% ervaren verhoogde kwaliteit van het eindproduct. De PPS draagt aanzienlijk bij aan het samen leren, daar het percentage van 10 naar 25% is gestegen. De publiek-private samenwerking werd geprefereerd omdat verwacht werd dat het project goedkoper zou uitkomen (I, 22%). Ook dit is afgenomen naar 12% (II). Het aantal overige antwoorden is toegenomen. De 15 respondenten die 'anders' hebben aangevinkt geven aan dat zij geleerd hebben dat een PPS niet per se goedkoper of wenselijker is dan anders. De reden hiervoor schuilt in de extra kosten die gemaakt worden.



Grafiek 3: Prefereren PPS

Van de 41 respondenten vindt 52,5% van de respondenten dat een andere PPS-constructie voor het project geschikter zou zijn. Dit betekent dat de meerderheid van de onderzoekspopulatie een voorkeur heeft voor een andere PPS-constructie. Deze vraag is gevolgd door een open vraag, waar de respondenten hun beantwoording konden toelichten. Om beter zicht te krijgen op de achterliggende redenen wordt in tabel 4 een uiteenzetting gepresenteerd met vijf positieve en negatieve antwoorden met de bijbehorende sector. 'Misschien' is hierin niet meegenomen. Uit de data blijkt dat publieke respondenten aangeven dat een traditionele samenwerking beter zou zijn en geven daarbij aan dat de vastheid van de prijs een grote rol hierin speelt. Een reden

ANDERE PPS-CONSTRUCTIE



Grafiek 4: Andere PPS-constructie

hiervoor kan zijn dat de overheid wordt afgerekend op de kosten die zij maakt en daarmee controle wil uitoefenen om deze kosten zo beperkt mogelijk te houden. Private partijen ervaren deze controle als te dwingend en ervaren een PPS derhalve niet als een volwaardige samenwerking.

<p>'' Denkt u dat een andere PPS-constructie geschikter zou zijn voor het project waar u bij betrokken bent? Zoals een alliantie of een traditionele aanbesteding* Kunt u het antwoord op de vorige vraag kort toelichten? ''</p>	
<p>Ja, een andere PPS-constructie was beter geweest.</p>	<p>Nee, een andere PPS-constructie was niet beter geweest</p>
<p>Het contract leidt tot veel beperkingen, is te dwingend en te leidend om samen te werken – <i>private sector</i></p>	<p>Ik ben erg tevreden met deze constructie. – <i>publieke sector</i></p>
<p>Simpele samenwerking met een direct contract was duidelijker geweest – <i>publieke sector</i></p>	<p>We werken goed samen en problemen pakken we samen aan. – <i>private sector</i></p>
<p>Ik denk een variant waar wij uiteindelijk de volledige controle hebben beter is of een variant waarin we gezamenlijk kunnen brainstormen, hoewel de kennis over technische zaken niet geheel binnen de overheid ligt. – <i>publieke sector</i></p>	<p>Dit is een goede PPS – <i>private sector</i></p>
<p>Een traditionele aanbesteding was zeker niet geschikter. Doch een alliantie was voor het toepassen van nieuwe ontwikkelingen beter geweest. Echter is dan het project niet meer voor een 'vaste' prijs uit te voeren. – <i>publieke sector</i></p>	<p>Tevreden met hoe het gaat. We houden rekening met elkaar en dat is cruciaal. – <i>publieke sector</i></p>
<p>Ik geloof erin dat dit de meest blindelings volgende keuze is geweest. Nu zitten wij vast aan een contract en hoge kosten. Wij doen ons best rekening te houden met de marktpartijen en hopen hiermee dat de relatie goed onderhoud blijft, maar moeilijkheden maken dit uitdagend. – <i>publieke sector</i></p>	<p>In dit geval is een DBFM goed en haalbaar. – <i>private sector</i></p>

Tabel 4: Toelichting andere PPS-constructie.

4.1.2.1. Correlatie

Tabel 5 biedt een weergave van de correlaties, gemiddelden (Mean/M) en standaarddeviaties (SD) van de afhankelijke variabelen. De respondenten konden op een schaal van 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens en 5 = volledig eens een score geven aan stellingen over vertrouwen en controle. Met een gemiddeld vertrouwen van 3.722, waarbij 3 = neutraal, kan gesteld worden dat het vertrouwen binnen publiek-private samenwerkingen boven de neutrale waarde valt en positief geïnterpreteerd kan worden. Dit geldt ook voor controle met een boven gemiddelde neutrale waarde van 3.696. Bij operationele risico's is er sprake van een multiple response, waarbij respondenten meer dan één antwoord konden selecteren. Deze variabele kent geen neutrale waarde. Met een Mean van 0.350 kan gesteld worden dat PPS'en gemiddeld 3 operationele risico's ervaren. De stellingen over relationele risico's zijn gemeten met een 3-punt Likertschaal 1 = meer dan anders, 2 = neutraal en 3 = minder dan anders. Met een gemiddelde van 2.333 kan hierbij gesteld worden dat de operationele risico's boven de gemiddelde neutrale waarde uitkomen en neigen naar minder relationele risico's dan anders.

De Pearson's correlatie meet de sterkte tussen meerdere variabelen (Field, 2015). Om de sterkte te bepalen wordt een schaal gehanteerd van zwak (0,1-0,3), gemiddeld (0,4-0,6) en sterk (0,7 - 0,9) en kent een positieve of een negatieve richting (Salkind, 2013). Tabel 5 geeft een overzicht van de correlaties tussen de afhankelijke variabelen, waarbij een $p < .001$ wordt gewaarborgd. Uit het tabel blijkt dat er een niet-significante, zwakke positieve correlatie bestaat tussen vertrouwen en operationele risico's ($r = .055$; $p = .739$; $N = 41$). Vertrouwen correleert daarentegen significant en sterk positief met relationele risico's ($r = .800$; $p = .000$; $N = 41$). Ook blijkt dat er een niet-significante, zwakke negatieve correlatie bestaat tussen controle en operationele risico's ($r = -.220$; $p = .179$; $N = 41$). En controle significant, sterk positief correleert met relationele risico's ($r = .795$; $p = .000$; $N = 41$). Opmerkelijk is dat er een significante correlatie bestaat tussen vertrouwen en controle ($r = 0.815$, $p < 0.01$), hoewel dit niet is meegenomen in het conceptueel model van dit onderzoek.

	Mean	SD	1	2	3	4
1. Vertrouwen	3.722	0.118				
2. Controle	3.696	0.130	.815**			
3. Operationele risico's	0.350	0.039	.055	-.220		
4. Relationele risico's	2.333	0.897	.800**	.795**	-.070	

** Correlatie is significant op een 0.01 level.

Tabel 5: Correlaties afhankelijke variabelen

De gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) zijn per variabele en sub-variabele in tabel 6 opgenomen. Voor de invloed van type van PPS op vertrouwen en controle is de Independent Samples T-Test toegepast. De Levene's Test for Equality of Variances toont aan of er een verschil is tussen de twee groepen die vergeleken worden, in dit geval concessie en alliantie. Bij een significantie van kleiner dan of gelijk aan 0.05 kan aangenomen worden dat er geen gelijkheid is in de varianties (Salkind, 2013; Field, 2005). In het geval van vertrouwen en typen van PPS is er sprake van geen gelijkheid door een significante Levene's Test van 0.018. Controle kent ook een significante Levene's Test van 0.005, waardoor aangenomen kan worden dat er geen gelijkheid is in de varianties. Dit betekent dat de standaarddeviaties van vertrouwen en controle van de typen arrangementen niet gelijk zijn aan elkaar.

Uit tabel 6 blijkt dat het gemiddelde vertrouwen bij alliantie hoger ligt met een waarde van $M = 4.334$ dan concessie $M = 3.401$. Per subthema van vertrouwen kent alliantie een hoger gemiddelde. Dit betekent dat er bij allianties sprake is van hoger ervaren vertrouwen dan bij concessies. Als wordt gekeken naar controle dan blijkt wederom dat allianties hoger scoren met een gemiddelde van 4.468 en controle $M = 3.300$. Dit betekent dat de ervaren controle bij allianties hoger ligt.

Concessie arrangementen ervaren meer operationele risico's met een $M = 0.378$ en alliantie minder met $M = 0.300$. Beide arrangementen scoren hoger dan neutraal bij relationele risico's. Dit betekent dat beide arrangement minder dan anders relationele risico's ervaren gedurende de publiek-private samenwerking. Echter, kent de alliantie 'minder' relationele risico's met een lager gemiddelde van 2.830 dan de concessie met een gemiddelde van 2.074.

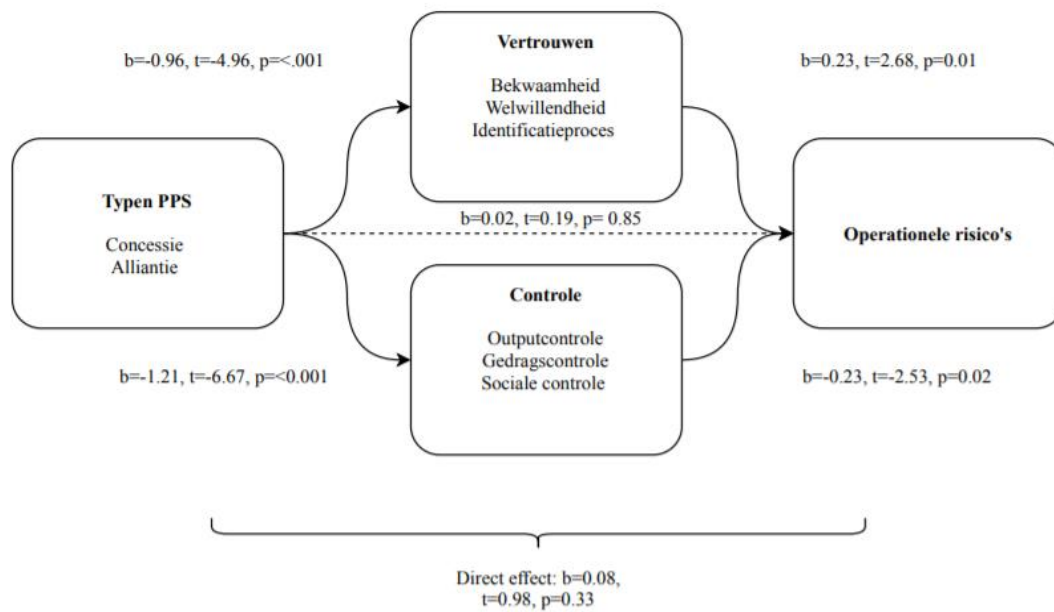
	Type arrangement	Mean	SD
Vertrouwen	Alliantie arrangement	<u>4.334</u>	0.293
	Concessie arrangement	<u>3.401</u>	0.687
Bekwaamheid	Alliantie arrangement	4.430	0.410
	Concessie arrangement	3.390	0.763
Welwillendheid	Alliantie arrangement	4.464	0.293
	Concessie arrangement	3.586	0.814
Identificatieproces	Alliantie arrangement	4.119	0.579
	Concessie arrangement	3.247	0.855
Controle	Alliantie arrangement	<u>4.468</u>	0.323
	Concessie arrangement	<u>3.300</u>	0.923
Output controle	Alliantie arrangement	4.286	0.323
	Concessie arrangement	3.222	0.923
Gedragcontrole	Alliantie arrangement	4.548	0.532
	Concessie arrangement	3.012	0.917
Sociale controle	Alliantie arrangement	4.571	0.350

	Concessie arrangement	3.667	0.562
Operationele risico's	Alliantie arrangement	<u>0.300</u>	0.265
	Concessie arrangement	<u>0.378</u>	0.230
Relationele risico's	Alliantie arrangement	<u>2.830</u>	0.246
	Concessie arrangement	<u>2.074</u>	0.500

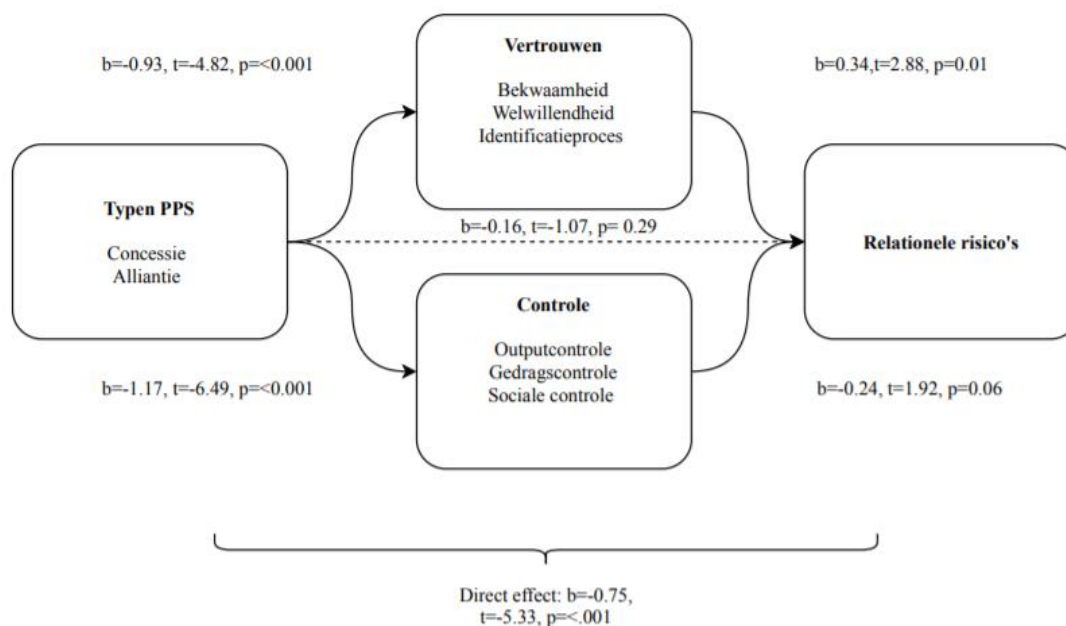
Tabel 6: Gemiddelden afhankelijke variabelen/ alliantie en concessie

4.1.2.2. Regressie

De regressieanalyse wordt toegepast om het verband tussen meerdere variabelen te bepalen en de waarde van de afhankelijke variabele bij verandering in de onafhankelijke variabele te voorspellen (Field, 2015). Er zijn twee regressieanalyses uitgevoerd. In verband met de mediërende factoren in de regressieanalyse is er gebruik gemaakt van PROCESS 3.5 van Hayes in SPSS. De eerste regressieanalyse is het type PPS de onafhankelijke variabele, operationele risico's de afhankelijke variabele en zijn vertrouwen en controle de mediërende factoren (figuur 12). In de tweede analyse is de afhankelijke variabele operationele risico's vervangen door relationele risico's (figuur 13). Tabel 7 en 8 geven een uitzetting van de resultaten van de regressieanalyse.



Figuur 12: Afhankelijke variabele operationele risico's



Figuur 13: Afhankelijke variabele relationele risico's

	Coef.	SE	T	p	95% Confidence Interval
Indirecte effecten					
Constant	0.315	0.423	0.747	.460	-0.542 1.174
Type PPS	0.211	0.118	0.189	.852	-0.206 0.248
Vertrouwen	0.229	0.085	2.680	.011*	0.056 0.402
Controle	-0.231	0.091	-2.532	.016*	-0.416 -0.046
Direct effect					
Type PPS	0.079	0.081	0.980	.333	-0.085 0.244

*Model 1. N= 41, R2 = 0.210, F = 3.101 (df 3 = 35), p=.039**

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 7: Afhankelijke variabele = Operationele risico's

	Coef.	SE	T	p	95% Confidence Interval
Indirecte effecten					
Constant	0.448	0.562	0.797	.431	-0.691 1.587
Type PPS	-0.159	0.149	-1.072	.291	-0.461 0.142
Vertrouwen	0.337	0.117	2.882	.007**	0.100 0.575
Controle	0.241	0.126	1.920	.063	-0.013 0.495
Directe effect					
Type PPS	-0.755	0.142	-5.332	.000**	-1.041 -0.470

*Model 2. N= 41, R2 = 0.710, F = 30.123 (df 3 = 37), p=.000***

* $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 8: Afhankelijke variabele = Relationele risico's

In bovenstaande tabellen is er onderscheid gemaakt tussen de indirecte en directe effecten. Directe effecten beperking zich louter tot het effect van het type PPS op de risico's zonder het meenemen van de mediators. Het indirecte effect doelt op het effect van het type arrangement op de risico's via de mediators vertrouwen en controle.

Model 1 verklaart 21% van de significante voorspellers van operationele risico's ($p < .05$). Vertrouwen is een significante voorspeller van operationele risico's ($b = 0.23, p < .01$) als rekening gehouden wordt met het type PPS en controle. Ook het effect van controle op operationele risico's is significant ($b = -0.23, p < .05$). De negatieve coëfficiënt van controle betekent dat als controle stijgt de operationele risico's afnemen en vice versa.

Model 2 verklaart 71% van de significante voorspellers van relationele risico's ($p < .01$). Tevens is gebleken dat enkel vertrouwen een significante voorspeller is van relationele risico's met een bèta van 0.34 en een significantie van $p < .01$.

PROCESS 3.5 biedt zoals eerder beschreven ook de directe verbanden tussen het type PPS en

operationele en relationele risico's waarin de variabelen vertrouwen en controle niet worden meegenomen. Het effect van het type PPS op operationele risico's is niet significant $b=0.08$, $t=0.98$, $p= 0.33$. Daarentegen het effect van het type arrangement op relationele risico's wel significant $b=-0.75$, $t=-5.33$, $p< .001$.

4.2 Analyse

In deze paragraaf zullen de bevindingen worden geanalyseerd en de hypothesen getoetst. Per hypothese staat de nulhypothese en de alternatieve genoteerd. Bij een significant verband zal de nulhypothese verworpen worden en de alternatieve hypothese aangenomen worden.

Hypothese 1	H_0 : Allianties kennen evenveel vertrouwen als concessies.
	H_1 : Allianties kennen een hogere mate van vertrouwen dan concessies.
Hypothese 2	H_0 : Allianties kennen evenveel controle als concessies.
	H_1 : Allianties kennen een hogere mate van controle dan concessies.

Voor de beantwoording van de hypothesen 1 en 2 is de Independent T-Test in SPSS uitgevoerd. Het verschil in vertrouwen tussen concessie ($M = 3.401$; $SD = 0.687$) en alliantie ($M = 4.334$; $SD = 0.293$) is significant $t(38.051) = 6.056$; $p < .001$. Het verschil in controle tussen concessie ($M = 3.300$; $SD = 0.923$) en alliantie ($M = 4.334$; $SD = 0.293$) is significant $t(37.525) = 8.225$; $p < .001$. Hiermee kunnen hypothese 1 en 2 aangenomen worden. Allianties ervaren meer vertrouwen en controle dan concessie arrangementen. Uit de resultaten kan echter niet geconcludeerd worden dat concessies geen hoge mate van vertrouwen en controle ervaren. Dit betekent dat deze bevindingen enkel aantonen dat allianties in verhouding tot concessies meer vertrouwen en controle kennen.

Hypothese 3	H_0 : Het type arrangement heeft geen invloed op de ervaren operationele risico's.
	H_1 : Het type arrangement heeft invloed op de ervaren operationele risico's.
Hypothese 4	H_0 : Het type arrangement heeft geen invloed op de ervaren relationele risico's.
	H_1 : Het type arrangement heeft invloed op de ervaren relationele risico's.

Voor de toetsing van hypothese 3 en 4 is een regressieanalyse met behulp van PROCESS 3.5 uitgevoerd, zie tabel 7 en 8.

Hypothese 3: In tabel 7 blijkt dat het type arrangement geen significante voorspeller is van operationele risico's ($p > .05$) $b=0.08$, $t=0.98$, $p= .33$. Daarmee kan de alternatieve hypothese niet aangenomen worden.

Hypothese 4: De nulhypothese kan verworpen worden, wat betekent dat wordt aangenomen dat het type arrangement invloed heeft op de ervaren relationele risico's op basis van $b=-0.75$, $t=-5.33$, $p<.001$.

Uit hypothesen 3 en 4 kan gehaald worden dat het type arrangement voornamelijk effect heeft op relationele factoren binnen de samenwerking tussen publieke en private partijen. Tevens blijkt dat het type PPS geen invloed heeft op risico's die zich voortdoen tijdens de operationele uitvoerende fase.

Hypothese 5	H_0 : Vertrouwen heeft geen effect op de ervaren operationele risico's
	H_1 : Vertrouwen leidt tot minder ervaren operationele risico's
Hypothese 6	H_0 : Vertrouwen heeft geen effect op de ervaren relationele risico's
	H_1 : Vertrouwen leidt tot minder ervaren relationele risico's

PROCESS 3.5 is gebruikt voor de toetsing van hypothese 5 en 6. Vertrouwen is een significante voorspeller van operationele risico' $b= 0.23, t=2.68, p< .05$ (figuur 12). Ook is vertrouwen een significante voorspeller van relationele risico's $b= 0.34, t= 2.88, p< .01$ (figuur 13). Dit betekent dat de nulhypothese verworpen kunnen worden en hypothesen 5 en 6 aangenomen worden. Op basis van deze bevindingen kan gesteld worden dat vertrouwen bijdraagt aan een effectieve samenwerking gericht op de relatie tussen de betrokken actoren, maar ook de uitvoerende risico's die zich voortdoen tijdens een PPS.

Hypothese 7	H_0 : Controle heeft geen effect op de ervaren operationele risico's
	H_1 : Controle leidt tot minder ervaren operationele risico's
Hypothese 8	H_0 : Controle heeft geen effect op de ervaren relationele risico's
	H_1 : Controle leidt tot minder ervaren relationele risico's.

Voor de toetsing van hypothese 7 en 8 is wederom gebruik gemaakt van PROCESS 3.5 in SPSS. Controle is een significante voorspeller van operationele risico's $b= 0.23, t=-2.53, p< .05$ (figuur 12). Controle is geen significante voorspeller van relationele risico's $b= 0.34, t= 2.88, p> .05$ (figuur 13). Geconcludeerd kan worden dat hypothese 7 aangenomen wordt en hypothese 8 verworpen wordt. De bevindingen stellen dat de uitgeoefende controle geen effect heeft op de relatie tussen de private en publieke actoren en de daarbij behorende risico's. Controle heeft daarentegen wel een aantoonbaar effect op de operationele uitvoerende aspecten van een PPS.

Hypothese 9	H0:-Vertrouwen, controle en het type arrangement heeft geen invloed op de ervaren operationele risico's.
	H1: Vertrouwen, controle en het type arrangement heeft invloed op de ervaren operationele risico's.
Hypothese 10	H0: Vertrouwen, controle en het type arrangement heeft geen invloed op de ervaren relationele risico's.
	H1: Vertrouwen, controle en het type arrangement heeft invloed op de ervaren relationele risico's.

Voor de toetsing van hypothese 9 en 10 is een mediërende regressieanalyse uitgevoerd met behulp van PROCESS 3.5, zie tabel 7 en 8.

Om de bovenstaande hypothesen te beantwoorden zijn de totale indirecte effecten van de variabelen het type PPS, vertrouwen en controle op operationele en relationele risico's getoetst. In figuur 12 en 13 aangetoond met een gestippelde streep en in tabel 7 en 8 meegenomen onder indirecte effecten gemeten van de variabele het type PSS.

Het type PPS is met de mediërende variabelen vertrouwen en controle geen significante voorspeller van operationele risico's: $b = 0.02$, $t = 0.19$, $p = 0.85$ (figuur 12). Met een significantie van $p > .05$ kan niet worden aangenomen dat vertrouwen, controle en het type arrangement invloed heeft op de ervaren operationele risico's. Hypothese 9 wordt niet aangenomen.

Het type PPS is met de mediërende variabelen vertrouwen en controle geen significante voorspeller van relationele risico's $b = -0.16$, $t = -1.07$, $p = 0.29$ (figuur 13). Dit betekent dat hypothese 10 niet kan worden aangenomen en het type arrangement, vertrouwen en controle geen significant effect ($p > .05$) hebben op de ervaren relationele risico's.

Hypothese 9 en 10 behandelen het volledige plaatje van alle variabelen op de risico's. De bevindingen wijzen erop dat operationele risico's niet aantoonbaar beïnvloed worden door het vertrouwen tussen de actoren, de uitgeoefende controle tijdens de samenwerking of het type arrangement. Vertrouwen, controle en het type arrangement hebben tezamen ook geen effect op de relatie tussen de samenwerking. Hieruit kan opgemaakt worden dat risico's op het gebied van planning of constructie of projectvertragingen en relationele risico's niet te herleiden vallen uit het vertrouwen, controle en de constructie van de samenwerking.

Deel 5

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

Publiek-private samenwerkingen zijn de afgelopen 2 decennia toegenomen in populariteit. De overheid gaat deze samenwerkingen aan met het oog om op een efficiënte en innovatieve wijze overheidsambities te realiseren. Hierbij wordt de concessie arrangement, in de vorm van een DBFM-contract, Rijksbreed het meest geïntegreerd. Een reden hiervoor is dat de risico's toebedeeld worden aan de betrokken marktpartijen en daarmee een prikkeling vormen om goed te presteren. Echter, blijkt uit de praktijk dat publiek-private samenwerkingen regelmatig op problemen stuiten die de samenwerking bemoeilijken en dat kosten ongewenst oplopen. Geluiden bestaan dat andere vormen van publiek-private samenwerkingen wellicht betere constructies zijn om doelen te bereiken. Om dit te kunnen onderzoeken is de volgende hoofdvraag onderzocht:

'In hoeverre hebben diverse publiek-private samenwerkingsvormen van het Rijk invloed op vertrouwen en controle, en wat betekent dit voor de ervaren risico's gedurende de samenwerking?'

Dit onderzoek belicht het ervaren vertrouwen en de ervaren controle van de respondenten die direct betrokken zijn bij publiek-private samenwerkingen van het Rijk. Alvorens overgegaan wordt op de beantwoording van de hoofdvraag, worden de hypothesen nog kort nagelopen worden. Vervolgens wordt de discussie gepresenteerd en zal dit onderzoek afgesloten worden met een aantal aanbevelingen.

5.1 Conclusie

Hypothesen

Op basis van de hypothesetoetsing zijn een aantal uitspraken te doen. **Vertrouwen** is gemeten via drie indicatoren: bekwaamheid, welwillendheid en het identificatieproces. Het blijkt dat de publieke en private actoren bij allianties meer vertrouwen in elkaar ervaren dan bij concessies. Echter, in zowel concessies als allianties ervaren alle betrokkenen een hoge mate van vertrouwen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het vertrouwen tussen de betrokken partijen in een PPS-constructie over het algemeen sterk aanwezig is. Dit onderzoek kan op basis van de data en de bevindingen concluderen dat vertrouwen leidt tot minder operationele en relationele risico's. Dit zijn belangrijke bevindingen, daar dit onderzoek tracht te bewijzen dat het vertrouwen invloed heeft op de ervaren risico's. Geconcludeerd kan worden dat vertrouwen een positief effect heeft op de ondervonden risico's en daarmee een koppeling gemaakt kan worden met de literatuur die stelt dat vertrouwen een waardevolle factor is in een PPS.

Controle is gemeten via output-, sociale en gedragscontrole. Hieruit is gebleken dat respondenten in allianties meer controle ervaren dan in concessies. Dit is opvallend omdat concessie arrangementen

strikte contracten kennen. Concessies kennen complexe contractregels die ertoe leiden dat de betrokken partijen niet gemakkelijk uit de samenwerking kunnen treden, maar ook dat de er vooraf aan de executie duidelijke regels opgesteld worden voor de uitkomsten. Mocht één van de partijen nalatig zijn, dan biedt het contract soelaas. Dit is tevens ook de reden dat dergelijke contracten het meest toegepast worden door de overheid, daar de verwachting bestaat dat het meer controle, grip en zekerheid brengt. Het opmerkelijke hierbij is dat allianties een hogere mate van controle ervaren. De verwachte reden hiervoor is, dat controle voornamelijk is gemeten aan de hand van controle op het onderhoud van de relatie. Echter, is dit een speculatie op basis van de verzamelde data. Om hier concrete uitspraken over te doen is het van groot belang dat er vervolgonderzoek verricht wordt naar meerdere vormen van controle en de rol hierin in diverse PPS-constructies. Zoals eerder omschreven heeft dit onderzoek louter controle op de relatie meegenomen. Controle gericht op de uitkomsten en grip op uitkomsten kan wellicht tot bevindingen leiden die kunnen verklaren hoe hoog allianties en concessies scoren op de mate van controle.

Tevens kan geconcludeerd worden dat controle leidt tot minder operationele risico's, maar kon niet bevestigd worden of controle leidt tot minder relationele risico's. Zoals hierboven omschreven is controle op de relatie meegenomen, derhalve kan verwacht worden dat controle een aantoonbaar positief effect zou hebben op de relationele risico's. De verzamelde data en bevindingen hebben hier geen verklaring kunnen geven. Vervolgonderzoek naar de relatie tussen controle en relationele risico's zou tot interessante inzichten kunnen leiden.

De studie geeft ook inzicht in *operationele risico's*. Bij de toetsing van de hypothesen is gebleken dat de keuze voor een van de twee soorten arrangementen geen significante invloed heeft op de ervaren operationele risico's. In alle PPS-arrangementen ervaren participanten operationele risico's. Er is echter wel een licht verschil in de zin dat respondenten in concessies meer risico's ervaren dan in allianties. Ook dat is interessant juist omdat in concessies al van tevoren wordt bepaald wie opdraait voor deze risico's. De literatuur over interorganisatiele samenwerking besteedt aandacht aan problemen die zich voortdoen in strikte samenwerkingsverbanden (Verweij, 2015). Op basis van deze literatuur zou gespeculeerd kunnen worden over risico's en concessie arrangementen. Contractuele afspraken leiden ertoe dat problemen of wijzigingen moeilijk opgevangen worden door een beperkt ingebouwd adaptief vermogen van concessies. Bij allianties is er een meer ruimte voor wijzigingen, voor het opvangen van operationele problemen, maar ook budgettaire consequenties. Dit zou mogelijk een verklarende reden kunnen zijn voor het verschil in de ervaren operationele risico's tussen concessies en arrangementen. Hierbij dient benadrukt te worden dat hier vervolgonderzoek naar verricht moet worden om hier concrete uitspraken te mogen doen en dat deze bevindingen zich louter beperken tot speculaties.

Op *relationele risico's* heeft het gekozen arrangement wel invloed. In het theoretisch kader is onderzoek gedaan naar de kenmerken van het type arrangementen. Hier werd de bevinding gedaan, dat allianties een horizontale verhouding tussen publiek en privaat kennen en dat concessies met name een verticale verhouding kennen, waarbij de publieke sector leidend is in de samenwerking. Uit de verzamelde data wordt bevestigd dat het type arrangement daadwerkelijk invloed heeft op de risico's die zich voortdoen op relationeel gebied tussen de publieke en private actoren. Bij allianties is er sprake van minder relationele risico's. Dit uit zich voornamelijk in minder ervaren strategische gedrag van de betrokken partijen, in minder free-rider gedrag en het nakomen van afspraken door de actoren. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn is dat alle partijen in alliantie arrangementen evenredig investeren in de samenwerking, zowel financieel als middelen, zoals kennis en expertise. De literatuur stelt dat dit een prikkeling vormt voor partijen om op een transparante en eerlijke wijze te handelen om tot een gezamenlijk wenselijk uitkomst te komen (Schaeffer, 2001). Bij concessies zijn er contractuele afspraken gemaakt om operationele risico's te beperken door deze vooraf te verwerken in het contract. Het is mogelijk dat partijen uit angst voor de consequenties van hun onbewuste/bewuste nalatigheid strategisch gedrag kunnen vertonen of de contractuele afspraken niet kunnen nakomen, derhalve kunnen partijen deze relationele risico's in hoge mate ervaren. Dit is echter een speculatie en zal nader onderzocht moeten worden in een vervolgonderzoek alvorens hier verklarende uitspraken over gedaan kunnen worden.

Tot slot is gekeken naar *de gezamenlijke invloeden van het type arrangement, vertrouwen en controle op operationele en relationele risico's*. Door alle variabelen tezamen te toetsen aan de risico's kan gesteld worden dat het type PPS in de context van vertrouwen en controle invloed heeft op de ervaren risico's. Uit de data kan geconcludeerd worden dat deze 3 variabelen invloed hebben op de ervaren risico's. Dit is een interessante bevindingen, waaruit blijkt dat de context van een PPS, inclusief het vertrouwen en controle, invloed hebben op de ervaren problemen en risico's gedurende de samenwerking.

Hoofdvraag

Allereerst kan geconcludeerd worden dat de keuze voor concessie of alliantie als PPS-arrangement invloed heeft het ervaren vertrouwen en de ervaren controle. Allianties geven de respondenten een groter gevoel van vertrouwen en controle dan bij concessies. Ook concludeert dit onderzoek dat het type PPS, vertrouwen en controle invloed hebben op de ervaren operationele en relationele risico's.

Hoewel in beide arrangementen operationele risico's ervaren worden die niet door de keuze van het arrangement zijn te beïnvloeden, valt wel op dat concessie arrangementen meer operationele en relationele risico's kennen. De voornaamste risico's in dit arrangement zijn (1) calculatiefouten die gedurende de samenwerking zichtbaar worden en (2) er treden onverwachte kosten zijn door de PPS-constructie. Dit onderzoek kan de achterliggende redenen hiervoor niet verklaren. Een mogelijke

verklaring hiervoor zou zich kunnen relateren aan het beperkt adaptief vermogen van een concessie arrangement en de mogelijke gevolgen hiervan op het optreden van strategisch belang, dan wel het nalaten van gemaakte afspraken. Om hier concluderende afspraken over te doen is het van groot belang dat hier nader onderzoek naar verricht dient te worden.

Opvallend is dat de ervaren relationele risico's laag liggen bij publiek-private samenwerkingen, ongeacht het type arrangement. Tegelijkertijd hebben de respondenten aangegeven niet tevreden te zijn met het gekozen arrangement. 52,5% van de respondenten had liever een andere PPS-constructie gehad. Uit de antwoorden van de respondenten is gebleken dat voornamelijk de publieke partijen kampen met de verantwoording van de kostenoverschrijdingen en de private partijen moeite hebben met de verwachtingen van de overheidsorganisaties en het dekken van de kosten gedurende het hele executieproces. Het toepassen van een kwalitatief onderzoeksmethode zou diepliggende kennis kunnen vergaren over de standpunten van de respondenten.

Het kan profijtelijk zijn om als Rijk kritisch te kijken naar projecten die zich aanmerken voor een PPS en te verkennen welk constructie het meest wenselijk kan zijn bij het realiseren van overheidsambities. Een interorganisationele samenwerking teert op een goede relatie, waarbij vertrouwen en controle op de relatie een significante rol spelen. Door het investeren in PPS'en met een hoge mate van vertrouwen en controle kunnen risico's voorkomen worden, wat uiteindelijk kan resulteren in projecten die op een efficiënte en innovatieve wijze binnen het budget en de levensloop gerealiseerd worden. Het verkennen en omarmen van diverse constructies kan het imago van publiek-private samenwerkingen redden, mits hierin geïnvesteerd wordt door alle betrokken partijen. Wat dit onderzoek ook laat blijken is dat de rol van een horizontale samenwerkingsconstructie ertoe leidt dat door de evenredige input aan middelen en financiën, er meer geïnvesteerd wordt in de relatie en dat de betrokken partijen geprikkeld worden om risico's samen te voorkomen. Dit is een waardevol inzicht om mee te nemen in het aangaan van publiek-private samenwerking.

5.2 Discussie

Reflecterend op dit onderzoek zijn er een aantal elementen die een andere aanpak verdienen. Als eerst zal er gereflecteerd worden op dit onderzoeksproces en de resultaten. Vervolgens worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek en worden er een aantal aanbevelingen gedaan

Reflectie

Allereerst kent dit onderzoek een kleine populatiegroep. Het streven was om 100 respondenten te bereiken. Dat is niet gelukt. Daar spelen de omstandigheden door COVID-19 een belangrijke rol. Een mogelijke reden voor de lage respons is wellicht ook de positie van het Ministerie van Financiën. Dat ministerie houdt toezicht op andere departementen. Departementen kunnen het idee hebben gehad niet te willen samenwerking aan dit onderzoek, daar het mogelijk consequenties kan hebben op de wijze waarop begrotingen en overheidsuitgaven worden beoordeeld. De kleine onderzoekspopulatie kan

effect hebben op de representativiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek.

Tevens heeft dit onderzoek gebrekkig gepresteerd op de realisatie van de representativiteit van de steekproef. Dit betekent dat de uitspraken niet representatief zijn voor alle publiek-private samenwerkingen van het Rijk, omdat er geen cijfermatige koppeling is gemaakt aan de totale hoeveelheid aan allianties en concessies die het Rijk aangaat, waardoor de betrouwbaarheid in het geding is gekomen.

Reflecterend op dit onderzoek is gebleken dat een kwantitatieve onderzoeksmethode op een overzichtelijke wijze inzichten biedt in de verbanden tussen variabelen. Echter, ontbreken de achterliggende redenen en oorzaken voor bepaalde verbanden, wat wel aangetoond zou kunnen worden door kwalitatief onderzoek.

Suggesties vervolgonderzoek

Op basis van de tekortkomingen en de resultaten kunnen er een aantal suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek. De allereerste suggestie betreft de rijke inzichten die een kwalitatieve onderzoeksmethode kan bieden. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn een mixed researchmethode toe te passen, waarbij niet enkel de verbanden duidelijk worden, maar ook de diepliggende oorzaken en gevolgen achterhaald kunnen worden. Op deze wijze kan begrepen worden waarom vertrouwen bij concessie lager ligt dan bij alliantie. Door deze vraag te begrijpen kan geleerd worden waar het een concessie of alliantie aan ontbreekt en wat de daadwerkelijke invloed van het type arrangement is op de succesfactoren.

Een tweede suggestie richt zich op de betrouwbaarheid en representativiteit van dit onderzoek. Om brede uitspraken te doen over bepaalde verbanden is het wenselijk een grote populatiegroep te onderzoeken. Dit onderzoek scoort hier laag op met 41 respondenten.

In dit onderzoek is geen rekening gehouden met de omvang, complexiteit, grootte en hoeveelheid betrokken actoren van het project. Deze factoren kunnen een groot effect hebben op het vertrouwen en controle van diverse publiek-private samenwerkingsvormen. Derhalve vormt dit de derde suggestie voor vervolgonderzoek. Ook is uit de data gebleken dat er een verband bestaat tussen vertrouwen en controle, welke niet is meegenomen in het conceptueel model. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om ook het verband tussen deze variabelen te verklaren.

De vierde suggestie duidt op het gebruik van de succesfactoren vertrouwen en controle. De gekozen literatuur heeft zich tot deze factoren beperkt. Echter, zouden andere factoren die invloed hebben op de prestaties meegenomen kunnen worden in een onderzoek naar publiek-private samenwerkingen.

Tot slot zijn in dit onderzoek enkel projecten meegenomen die zich in de executiefase bevinden. Derhalve kunnen geen feitelijke uitspraken gedaan worden over de prestaties van een PPS, daar het nog in ontwikkeling is. Voor vervolgonderzoek zou het wenselijk zijn louter te richten op

afgeronde publiek-private samenwerking om uitspraken te kunnen doen over projecten die afgesloten zijn.

Aanbevelingen

Dit onderzoek wordt afgesloten door een aantal aanbevelingen te presenteren die het Rijk kan toepassen om hun beleid rondom publiek-private samenwerkingen te verbeteren. Een overkoepelende aanbeveling komt voort uit de bevindingen en resultaten van dit onderzoek. Het zou profijtelijk zijn als het Rijk de toepassing van allianties verder verkent en leert implementeren. Om dit in de juiste banen te leiden zou hier meer onderzoek naar gedaan moeten worden, met het oog op de juridische en financiële vlakken van een PPS. Zoals er benchmarks bestaan voor DBFM-contracten, zouden er criteria moeten ontstaan voor alliantie arrangementen. Uiteraard moet hierbij niet vergeten worden dat de publieke sector andere belangen heeft dan de private sector. De toekomst van publiek-private samenwerkingen ligt in een complex gebied, waarbij vertrouwen en contractuele afspraken meegenomen moeten worden in het adaptief vermogen van een PPS.

Een tweede aanbeveling richt zich op de creatie van een gedeelde visie en gedeelde belangen. Uiteenlopende belangen, behoeftes en visies bemoeilijken de relatie tussen publieke en private partijen. Hier moet op een evenredige wijze in geïnvesteerd worden. Tevens is het zaak inzicht te krijgen in de middelen van de betrokken partijen, opdat bundeling kan plaatsvinden. Een onderzoek naar de rol van een gedeelde visie en belangen in de context van allianties en concessies kan tot waardevolle kennis leiden, daar botsende belangen leiden tot bemoeilijking van de samenwerking,

De laatste aanbeveling sluit aan op hetgeen een aantal respondenten hebben aangegeven, namelijk begrip en inzicht in de behoeften van degene die gebruik zullen maken van het eindproduct. Door hier begrip voor te hebben kan er beter ingespeeld worden op wat nodig is om tot een goed resultaat te komen en daarmee worden wijzigingen van de plannen voorkomen. Dit leidt er tevens toe dat kosten worden bespaard en vertragingen worden voorkomen. Een manier om dit te realiseren is door onderzoek te onder de gebruikers. Een voorbeeld hiervan kan de totstandkoming van een marine kazerne zijn en door na te gaan bij de gebruikers wat van belang is voor een kazerne waar zij tevreden mee kunnen zijn. Private partijen en bewindspersonen hebben geen inzicht in de behoeften van de militairen. Dit gat dient gedicht te worden door onderzoek naar de behoeften van de gebruikers.

Literatuurlijst

- Algemene Rekenkamer (2013). Contract management of DBFMO projects-Report-Netherlands Court of Audit. Geraadpleegd op 13 maart 2020, van <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2013/06/06/contractmanagement-bij-dbfmo-projecten>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bregman, A. G., & de Win, R. W. (2005). *Publiek-private samenwerking bij de ruimtelijke inrichting en haar exploitatie* (No. 26). Kluwer.
- Cobouw (2019). Minister erkent constructiefout Botlekbrug: fikse vertraging en te laag budget. Geraadpleegd op 3 mei 2020, van https://www.cobouw.nl/infra/nieuws/2019/05/minister-erkent-constructiefout-botlekbrug-fikse-vertraging-en-te-laag-budget-101273233?_ga=2.221807832.1563157325.1591783970-1023431754.1591783970
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Ducatteeuw, S. (2005). *Publiek-private samenwerking en ESR-neutraliteit*. Vlaams Kenniscentrum PPS.
- Eversdijk, A. W. W., & Korsten, A. F. (2015). Motieven en overwegingen achter publiek-private samenwerking. *Beleidsonderzoek online*.
- Europese Commissie (2003). Guidelines for Successful Public-private partnerships. Geraadpleegd op 7 april 2020, van https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf
- Field, A. (2015). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* IBM book.
- Financieel Dagblad (2019). Rijk moet financieel risico willen delen bij complexe infraprojecten. Geraadpleegd op 25 februari 2020, van <https://fd.nl/opinie/1289893/rijk-moet-bereid-zijn-om-financieel-risico-te-delen-bij-complexe-infraprojecten>
- Hueskes, M., Koppenjan, J., & Verweij, S. (2019). Public-private partnerships for infrastructure: Lessons learned from Dutch and Flemish PhD-theses. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 19(3).

- Jacobson, C., & Choi, S. O. (2008). Success factors: public works and public-private partnerships. *International journal of public sector management*.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of management review*, 25(4), 873-882.
- Kenniscentrum, P. P. S. (2006). Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel en wanneer niet. *The Hague, Netherlands: Ministerie van Financiën*.
- Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public—private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public money and Management*, 23(3), 137-146.
- Klijn, E. H., & van Twist, M. (2007). PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk. *BSIK-onderzoek, Vernieuwende ruimtegebruik*, 15.
- Leendertse, W., Arts, J., Busscher, T., & Verhees, F. Van project naar opgave.
- Ministerie van Financiën (2012). Financieringsactiviteiten. Geraadpleegd op 28 februari 2020, van https://www.rijksbegroting.nl/2018/voorbereiding/begroting,kst236998_13.html
- Ministerie van Financiën (2014). Projectfasen DBFMO. Geraadpleegd op 22 februari 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/projectfasen-dbfmo>
- Ministerie van Financiën (2013). Handleiding Publiek-Private Comparator (PPC). Geraadpleegd op 24 februari 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/documenten/richtlijnen/2013/05/03/handleiding-publiek-private-comparator-kopie>
- Neumann, P. J. (2004). *Using cost-effectiveness analysis to improve health care: opportunities and barriers*. Oxford University Press.
- Osborne, D. (1992). Gaebler, T.: Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. *New York: Addison-wesley Publishing Co*.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14(4), 422-439.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA.

- Rijksoverheid (2019). Kamerbrief met reactie op artikel over de Botlekbrug. Geraadpleegd op 4 april 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/05/27/reactie-op-het-verzoek-van-de-vaste-commissie-voor-infrastructuur-en-waterstaat-om-te-reageren-op-een-artikel-in-het-blad-cobouw-over-de-botlekbrug>
- Rijksoverheid (2020). Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport. Geraadpleegd op 4 april 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordening-en-gebiedsontwikkeling/meerjarenprogramma-infrastructuur-ruimte-en-transport-mirt>
- Rijkswaterstaat (2018). Aanpak Botlekbrug. Geraadpleegd op 3 april 2020, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/wegen/verkeersinformatie/nieuwe-botlekbrug/index.aspx>
- RTL Nieuws (2019). Hoofdpijndossier Botlekbrug kost belastingbetaler minstens 102 miljoen extra. Geraadpleegd op 8 mei 2020, van <https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/4742441/hoofdpijndossier-botlekbrug-kost-belastingbetaler-minstens-102-miljoen>
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.
- Sanders, M., & Heldeweg, M. (2014). To PPS or not to PPS? (Publiek-) private samenwerking rond groen gas. *Bestuurswetenschappen*, 68(1), 41-57.
- Salkind, N. J. (2017). *Tests & measurement for people who (think they) hate tests & measurement*. Sage Publications.
- Schäfer, M. S. (2009). From public understanding to public engagement: An empirical assessment of changes in science coverage. *Science Communication*, 30(4), 475-505.
- Sørensen, E. (2006). Metagovernance: The changing role of politicians in processes of democratic governance. *The American review of public administration*, 36(1), 98-114.
- Thiel, S. V. (2007). Inleiding Bestuurskundig onderzoek.
- Tweede Kamer (2011). Publiek-private samenwerking: meer ambitie gevraagd. Geraadpleegd op 29 april 2020, van file:///C:/Users/User/Downloads/Notitie_Publiek_Private_Samenwerking.pdf
- Van Garsse, S., Verhoest, K., & Vlaanderen, S. B. O. (2007). Trust in public-private partnerships. *Status: published*.
- Verweij, S. (2015). *Once the shovel hits the ground – Evaluating the management of complex implementation processes of public-private partnership infrastructure projects with qualitative comparative analysis*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Appendix I: Survey

N.B. In deze bijlage wordt gebruik gemaakt van tussenkopjes, welke overigens niet zijn verwerkt in de digitale enquête.

<https://docs.google.com/forms/d/1jMqV3ZIpUUATQaPpxBoOYARBXBk3nxCXfcf6Khnw0-o/prefill>

Onder begeleiding van Professor Geert Teisman onderzoekt Samar Malek de invloed verschillende type publiek-private samenwerkingen (PPS) op de succesfactoren vertrouwen en controle. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit en het Ministerie van Financiën, in het kader van een Master scriptie.

Wij vragen uw deelname aan een vragenlijst die u digitaal invult en 5 tot 10 minuten van uw tijd zal innemen. Uw deelname en inzichten zijn van groot belang voor de betrouwbaarheid van de resultaten van dit onderzoek. Er bestaan geen goede of foute antwoorden. Wij hebben interesse in hoe u de publiek-private samenwerking heeft ervaren. De resultaten zullen volledig anoniem zijn en anoniem verwerkt worden.

Vertrouwelijkheid

Wij doen er alles aan uw privacy te garanderen, derhalve zal alleen de desbetreffende student en haar professor (dr. Teisman) toegang krijgen tot de anonieme resultaten van deze vragenlijst. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke persoonsgegevens van u of over u gedeeld met derden.

Vrijwilligheid

U heeft de vrijheid om op ieder moment uw medewerking aan dit onderzoek te staken. De reeds ingevulde gegevens zullen dan verwijderd worden.

Dataopslag

Uw gegevens zullen volledig anoniem verwerkt en opgeslagen worden door de onderzoeker. De onderzoeksgegevens worden voor een periode van maximaal 2 jaar bewaard door de onderzoeker.

Indienen van een vraag of klacht

Indien u vragen heeft over uw persoonsgegevens of over dit onderzoek, kunt u contact opnemen met Samar Malek via 372884@eur.nl. U kunt overigens een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u een vermoeden heeft dat uw persoonsgegevens onzorgvuldig zijn verwerkt.

1. Ik heb het informatieblad gelezen en ik geef toestemming om mijn antwoorden op geanonimiseerde wijze te verwerken en de verzamelde data te gebruiken in statistische, onherleidbare analyses.

Opening

2. Ik ben momenteel betrokken bij een publiek-private samenwerking (PPS).
3. Ik ben bij de PPS betrokken vanuit de

Controlevariabele

4. De PPS waar ik bij betrokken ben is te beschouwen als een
5. De PPS waar ik bij betrokken ben behoort tot het volgende ministerie:
6. De PPS waar ik bij betrokken ben gaat over het volgende thema:
7. Kunt u aangeven waarom er voor een PPS-aanpak is gekozen:

Vertrouwen

Bekwaamheid

8. Ik vertrouw erop dat er goede contractuele afspraken in de PPS gemaakt zijn.

9. Ik weet goed welke competenties wij nodig hebben om te voldoen aan de contractuele afspraken van de PPS.
10. Ik weet welke competenties de wederpartijen nodig hebben om te voldoen aan de contractuele afspraken van de PPS en dat ze die in huis hebben.
11. Ik ervaar dat alle partijen bekwaam en competent zijn om de PPS tot een succes te maken.

Welwillendheid

12. Ik ben toegewijd aan wat de PPS wil realiseren en aan de samenwerking zelf.
13. Ik ervaar dat de wederpartijen toegewijd zijn aan (de ambitie van) de PPS.
14. Ik verwacht dat de wederpartijen vertrouwen hebben in mijn toewijding aan de PPS.
15. Ik heb een betrokken en eerlijke houding gedurende de PPS.
16. Ik ervaar dat de wederpartijen betrokken en eerlijk zijn gedurende de PPS.
17. Ik verwacht dat de wederpartijen mij als eerlijk en betrokken ervaren gedurende de PPS.

Identificatieproces

18. Ik heb begrip voor de wensen en gedragingen van de wederpartijen.
19. Alle wederpartijen hebben begrip voor mijn wensen en gedragingen.
20. Ik ervaar dat alle partijen begrip hebben voor elkaars wensen en gedragingen.

Controle

Output controle

21. Het collectief doel is helder voor mij.
22. Ik verwacht dat het collectief doel helder is voor alle betrokken partijen.
23. Wat was het collectieve doel in deze PPS en is dat vastgelegd of gaandeweg ontstaan?

Gedragscontrole

24. Binnen deze PPS zijn er voldoende contactmomenten om te reflecteren op elkaars gedragingen.
25. Binnen deze PPS word ik geprikkeld om te investeren in de relatie met de wederpartijen.
26. Binnen deze PPS worden wederpartijen geprikkeld om te investeren in de relatie met mij/ons.
27. Kunt u kort beschrijven wat de meest effectieve contactmomenten en prikkels zijn?

Sociale controle

28. Ik investeer in het creëren van een gedeelde visie.
29. Ik ervaar dat de wederpartijen investeren in de creatie van een gedeelde visie.
30. Een gezamenlijke gedeelde visie draagt bij aan een fijne samenwerkingscultuur.
31. Ik ervaar een fijne samenwerkingscultuur.
32. Ik verwacht dat de wederpartijen een fijne samenwerkingscultuur ervaren.

Prefereren PPS (I)

33. De PPS heeft meer opgeleverd dan wanneer we het zelf gedaan hadden of hadden uitbesteed.
34. Als u vindt dat de PPS meer heeft opgeleverd, wat is dat dan?

Risico's

Operationele risico's

35. De PPS heeft sommige risico's versterkt: Bij PPS is de kans op een calculatiefout groter, Bij PPS lopen de productiekosten gemakkelijker op, Er is meer weerstand bij externe partijen

tegen een PPS dan andere manieren van werken, Er trad een meer dan normale vertraging op van de realisatie, Er zijn juist meer ontwerpfouten gemaakt, Er zijn meer constructiefouten gemaakt door onheldere relaties, Er zijn meer onverwachte kosten opgetreden door de PPS constructie, Het kostte juist meer tijd om vergunningen te krijgen, In de PPS is meer problematiek over aansprakelijkheid, Onheldere relaties leidde tot meer verandering in het ontwerp en Anders,.

Relationele risico's

36. Door de gekozen aanpak ontwikkelen partijen strategisch gedrag.
37. Door de gekozen aanpak is er sprake van misinformatie.
38. Door de gekozen aanpak is er sprake van free-rider gedrag.
39. Door de gekozen aanpak wordt er vertrouwelijke informatie gelekt.
40. Door de gekozen aanpak worden afspraken (bewust) niet nagekomen.

Prefereren PPS (II)

41. Kunt u aangeven waarom de risico's in uw ogen lager of hoger zijn?
42. Denkt u dat een andere PPS-constructie geschikter zou zijn voor het project waar u bij betrokken bent? Zoals een alliantie of een traditionele aanbesteding*
43. Kunt u het antwoord op de vorige vraag kort toelichten?

Sluiting

44. Heeft u nog opmerkingen over deze enquête?

Dit is het einde van de enquête. Wij willen u hartelijk danken voor uw waardevolle inzichten en deelname!

Appendix II: Operationalisering

Theoretische vraag	Definitie concept	Categorieën	Indicatoren	Waarden	Surveyvragen	Hypotesen
Welke vormen van PPS bestaan er?	Publiek-private samenwerking : de samenwerking tussen publieke en private actoren met een duurzaam karakter, waarbij de actoren gelijkwaardige producten en/of diensten ontwikkelen waarbinnen risico's, kosten en voordelen worden gedeeld (Klijn & Teisman, 2003).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concessie arrangement 2. Alliantie arrangement 	3 vragen	Nominale waarde	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik ben momenteel betrokken bij een publiek-private samenwerking (PPS). 2. Ik ben bij de PPS betrokken vanuit de 3. De PPS waar ik bij betrokken ben is te beschouwen als een 	H1,2,3 4, 9 en 10

<p>Welke factoren hebben invloed op de mate waarin een PPS effectvoller is dan klassieke aanpakken?</p>	<p>Controlevariabelen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Betrokken ministerie 4. Projectthema 5. Reden voor PPS 	<p>4 vragen</p>	<p>Nominale waarde</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De PPS waar ik bij betrokken ben behoort tot het volgende ministerie: 2. De PPS waar ik bij betrokken ben gaat over het volgende thema: 3. Kunt u aangeven waarom er voor een PPS-aanpak is gekozen: 	
<p>Welke factoren hebben invloed op de mate waarin een PPS effectvoller is dan klassieke aanpakken?</p>	<p>Vertrouwen: de bereidheid om de fragiliteit te accepteren gebaseerd op positieve verwachtingen van de intenties en gedragingen van andere actoren (McEvily,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekwaamheid 2. Welwillendheid 3. Identificatieproces 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 4 stellingen 2. 6 stellingen 3. 3 stellingen 	<p>Ordinale waarde (5-punt Likertschaal van volledig oneens tot volledig eens)</p>	<p>Bekwaamheid:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik vertrouw erop dat er goede contractuele afspraken in de PPS gemaakt zijn. 2. Ik weet goed welke competenties wij nodig hebben om te voldoen aan de contractuele afspraken van de PPS. 3. Ik weet welke competenties de wederpartijen nodig hebben om te voldoen aan de 	<p>H1, 5 en 6</p>

	Perrone & Zaheer, 2003).				<p>contractuele afspraken van de PPS en dat ze die in huis hebben.</p> <p>4. Ik ervaar dat alle partijen bekwaam en competent zijn om de PPS tot een succes te maken.</p> <p>Welwillendheid:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik ben toegewijd aan wat de PPS wil realiseren en aan de samenwerking zelf. 2. Ik ervaar dat de wederpartijen toegewijd zijn aan (de ambitie van) de PPS. 3. Ik verwacht dat de wederpartijen vertrouwen hebben in mijn toewijding aan de PPS. 4. Ik heb een betrokken en eerlijke houding gedurende de PPS. 5. Ik ervaar dat de wederpartijen betrokken en eerlijk zijn gedurende de PPS. 6. Ik verwacht dat de wederpartijen mij als 	
--	--------------------------	--	--	--	---	--

					<p>eerlijk en betrokken ervaren gedurende de PPS.</p> <p>Identificatieproces:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik heb begrip voor de wensen en gedragingen van de wederpartijen. 2. Alle wederpartijen hebben begrip voor mijn wensen en gedragingen. 3. Ik ervaar dat alle partijen begrip hebben voor elkaars wensen en gedragingen. 	
Welke factoren hebben invloed op de mate waarin een PPS effectvoller is dan klassieke aanpakken?	Controle: mate van beheersing over een proces (Van Garsse & Verhoest, 2007).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Output controle 2. Gedragscontrole 3. Sociale controle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3 stellingen 2. 4 stellingen 3. 5 stellingen 	Ordinale waarde (5-punt Likertschaal van volledig oneens tot volledig eens)	<p>Output controle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het collectief doel is helder voor mij. 2. Ik verwacht dat het collectief doel helder is voor alle betrokken partijen. 3. Wat was het collectieve doel in deze PPS en is dat vastgelegd of gaandeweg ontstaan? <p>Gedragscontrole:</p>	H2, 7 en 8

					<ol style="list-style-type: none"> 1. Binnen deze PPS zijn er voldoende contactmomenten om te reflecteren op elkaars gedragingen. 2. Binnen deze PPS word ik geprikkeld om te investeren in de relatie met de wederpartijen. 3. Binnen deze PPS worden wederpartijen geprikkeld om te investeren in de relatie met mij/ons. 4. Kunt u kort beschrijven wat de meest effectieve contactmomenten en prikkels zijn? <p>Sociale controle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik investeer in het creëren van een gedeelde visie. 2. Ik ervaar dat de wederpartijen investeren in de creatie van een gedeelde visie. 3. Een gezamenlijke gedeelde visie draagt bij aan een fijne 	
--	--	--	--	--	---	--

					<p>samenwerkingscultuur.</p> <p>4. Ik ervaar een fijne samenwerkingscultuur.</p> <p>5. Ik verwacht dat de wederpartijen een fijne samenwerkingscultuur ervaren.</p>	
<p>Welke risico's doen zich voor tijdens een PPS? (Wanneer kan gesproken worden van een succesvolle samenwerking?)</p>	<p>Risico's: een gevaar met mogelijk negatieve consequenties (Ducatteeuw, 2005).</p>	<p>1. Operationele risico's</p> <p>2. Relationele risico's</p>	<p>1. 11 stellingen</p> <p>2. 5 stellingen</p>	<p>1. Nominale waarde</p> <p>2. Ordinale waarde (3-punt Likertschaal van minder dan normaal, neutraal, meer dan normaal)</p>	<p>Operationele risico's:</p> <p>1. Vertraging van vergunningen</p> <p>2. Ontwerpfouten</p> <p>3. Ontwerp veranderingen</p> <p>4. Vertraging van constructie</p> <p>5. Constructiefouten</p> <p>6. Onverwachte kosten</p> <p>7. Onverwachte problemen; zoals de bemoeilijking door externe partijen</p> <p>8. Aansprakelijkheidskosten</p> <p>9. Financieel probleem door een calculatiefout</p> <p>10. Financieel probleem door inflatie</p> <p>11. Financieel probleem door productkosten</p>	<p>H3,4, 5, 6, 7, 8, 9 en 10</p>

					<p>Relationele risico's:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Door de gekozen aanpak ontwikkelen partijen strategisch gedrag. 2. Door de gekozen aanpak is er sprake van misinformatie. 3. Door de gekozen aanpak is er sprake van free-rider gedrag. 4. Door de gekozen aanpak wordt er vertrouwelijke informatie gelekt. 5. Door de gekozen aanpak worden afspraken (bewust) niet nagekomen. 	
<p>Waarom wordt samenwerking tussen publieke en private partijen geprefereerd?</p>	<p>Prefereren PPS: Voorkeur voor interorganisati onele samenwerking daar de verwachting leeft dat dit meerwaarde brengt voor zowel</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Huidige prestaties 5. Prestaties in vergelijking met andere PPS constructies 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2 vragen 2. 3 vragen 		<p>Huidige prestaties:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De PPS heeft meer opgeleverd dan wanneer we het zelf hadden gedaan of hadden uitbesteed. 2. Als u vindt dat de PPS meer heeft opgeleverd, wat is dat dan? <p>Prestaties in vergelijking met andere PPS constructies:</p>	<p>H3, 4, 5 en 6</p>

	publieke als private actoren (Europese Commissie, 2003)				<ol style="list-style-type: none"> 1. Kunt u aangeven waarom de risico's in uw ogen lager of hoger zijn? 2. Denkt u dat een andere PPS constructie geschikter zou zijn voor het project waar u bij betrokken bent? Zoals een alliantie of een traditionele aanbesteding*? 3. Kunt u het antwoord op de vorige vraag kort toelichten? 	
--	---	--	--	--	---	--