

## MASTER

### Kiezen of verliezen?

een onderzoek naar de te hanteren criteria voor het succesvol selecteren van een samenwerkingspartner bij het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie

Vrieling, L.

*Award date:*  
2008

[Link to publication](#)

#### **Disclaimer**

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

#### **General rights**

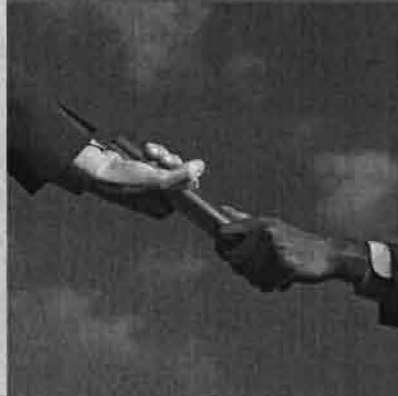
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

ARR  
2008  
BWK

4067

*G. J. Maas*  
*29 febr 2008*



# KIEZEN OF VERLIEZEN?



Een onderzoek naar de te hanteren criteria voor het succesvol selecteren van een samenwerkingspartner bij het aangaan om een participerende relatie.

# Colofon

Titel rapport:	Kiezen of verliezen?
Ondertitel:	Een onderzoek naar de te hanteren criteria voor het succesvol selecteren van een samenwerkingspartner bij het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie.
Plaats en datum:	Eindhoven, 22 februari 2008
Omvang:	87 pagina's
Bijlagen:	7 bijlagen
Status:	Definitief
Auteur:	Leone Vrieling Studentnummer 0513131
Afstudeercommissie:	Prof. Ir. G. J. Maas Technische Universiteit Eindhoven Faculteit Bouwkunde Leerstoel Construction Management & Engineering  Ir. R. Favié Technische Universiteit Eindhoven Faculteit Bouwkunde Leerstoel Construction Management & Engineering  Ir. P. F. Kranendonk AT Osborne Adviesgroep Huisvesting en Vastgoed

# Voorwoord

***‘Bij het kiezen van de uiteindelijke samenwerkingspartner gaat het niet om de goedkoopste maar om de beste partner.’***

Dit citaat is afkomstig van Lex Dekker, projectleider van Rijkswaterstaat, naar aanleiding van het project A2 Hooggelegen. Het beschrijft de veranderende houding van de publieke opdrachtgever ten opzichte van het aanbestedingsproces bij innovatieve samenwerkingsvormen. Bij eerdere innovatieve samenwerkingsprojecten werd de opdracht gegund aan de goedkoopste aanbieder. In het experimentele project A2 Hooggelegen wordt in de gunning ook gekeken naar de kwaliteit van de aanbieder als samenwerkingspartner.

Hierin ligt de basis van mijn afstudeeronderzoek: kiezen of verliezen. Het is cruciaal bij nieuwe vormen van samenwerken een goed onderbouwde keuze te maken voor een samenwerkingspartner, een verkeerde keuze heeft een verhoogde faalkans van de relatie tot gevolg. Door de weinige ervaring van de publieke opdrachtgevers ondervinden zij hierbij problemen. In dit onderzoek is gepoogd publieke opdrachtgevers een aanbeveling te geven op het gebied van het selecteren van een participerende samenwerkingspartner, ofwel een partner waarmee aan een gezamenlijk doel wordt gestreefd. Middels literatuur en cases is gekomen tot een set criteria aan de hand waarvan de geschiktheid van een organisatie voor deze beoogde manier van samenwerken kan worden bepaald.

## **Bedankt!**

Deze scriptie vormt mijn laatste wapenfeit van mijn opleiding Construction Management & Engineering, de masteropleiding die ik heb gevolgd aan de Technische Universiteit Eindhoven. Het afstudeeronderzoek heb ik uitgevoerd bij AT Osborne te Utrecht. Van beide organisaties is bij het uitvoeren van dit onderzoek is een aantal mensen betrokken geweest, die ik hiervoor graag wil bedanken. Ten eerste mijn begeleidingscommissie van de TU/e, bestaande uit Ger Maas en Ruben Favié, voor hun ken-

nis en inspirerende woorden. Met de vraag ‘waarom?’ lieten zij mij herhaaldelijk kritischer naar het geleverde werk kijken. Binnen AT Osborne wil ik mijn bedrijfsbegeleider Piet Kranendonk bedanken voor alle inspiratie en informatie uit de praktijk. Dankzij het heldere commentaar tijdens onze wekelijkse gesprekken kwam ik wanneer ik afdwaalde buiten de afbakeningen van mijn onderzoek weer op het juiste pad terecht. Daarnaast bedank ik vrienden en medestudenten voor de tijd en interesse in mijn afstudeeronderzoek het afgelopen half jaar en de feedback die gezorgd heeft dat deze scriptie is geworden wat hij is.

Tot slot wil ik graag mijn ouders en zus bedanken voor de ondersteuning die ze mij hebben gegeven tijdens mijn gehele studententijd. Vol vertrouwen en enthousiasme waren zij over zowel mijn studieprestaties als mijn activiteiten buiten het curriculum. Mede hierdoor heb ik mijn gestort in een actief studentenleven, met vele mooie herinneringen tot gevolg.

Leone Vrieling  
Eindhoven, februari 2008

# Samenvatting

**Oprachtgevers in de bouw hebben zelden alle kennis en ervaring in huis om een project zelfstandig uit te kunnen voeren. Vaak zijn ze onbekend met de kansen en risico's horende bij bouwwerkzaamheden, waardoor ze niet in staat zijn hier juist mee om te gaan.**

Zij zoeken vaak een partner die hen kan aanvullen, samenwerkingsrelaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de Nederlandse bouwsector zijn hierdoor vrijwel altijd aan de orde. In het overgrote deel van de samenwerkingsrelaties staat juridische bescherming van de eigen belangen centraal. Deze competitie tussen de belangen van de betrokken partijen zorgt voor conflicten, vertragingen, meerwerk en meerkosten binnen het project. Dit *competitieve* samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt aangewezen als oorzaak van de huidige problemen in de bouwsector.

Tegenover competitief samenwerken staat een andere manier van samenwerken, namelijk *participerend* samenwerken. Participerend samenwerken is het gezamenlijk werken en beslissen van actief deelnemende opdrachtgever en opdrachtnemer in een projectgebonden relatie, waarbij de betrokken partijen door het sluiten van compromissen enkele gezamenlijke doelen behalen en daarbij meerwaarde creëren. Door dit streven naar een gemeenschappelijk doel ontstaat er een participerende samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, waardoor relationele voordelen (zoals minder conflicten en meer begrip voor elkaar) ontstaan die projectvoordelen (zoals tijdsbesparing, kostenbesparing en kwaliteitsverhoging) tot gevolg hebben.

De overheid is één van de grootste professionele opdrachtgevers in de Nederlandse bouwsector. Deze publieke opdrachtgevers zoeken marktpartijen om een samenwerkingsrelatie mee aan te gaan. Het overgrote deel van deze relaties vindt plaats op competitief niveau. Hier tegenover neemt de druk op de sector toe, wat veranderende samenwerkingsrelaties tussen partners vraagt om de benodigde innovaties te stimuleren. Naast de meerwaarde die participerend samenwerken biedt voor de betrokken partijen, is het ook een middel om aan deze steeds hoger wordende eisen te kunnen voldoen. De bouwsector heeft behoefte aan een cultuuromslag. De stap van

competitief naar participerend samenwerken is de eerste die gezet moet worden.

## Probleem

Er is bij publieke opdrachtgevers, ondanks de potentie, nog weinig draagvlak voor participerende samenwerkingsrelaties met private opdrachtnemers. Op papier wordt door de publieke opdrachtgevers gestreefd naar innovatie, toch worden samenwerkingsrelaties met private opdrachtnemers door hen competitief benaderd. De oorzaak hiervan is terug te vinden in het aanbestedingsproces, specifiek in de specificatiefase, waarin de publieke opdrachtgevers criteria moeten stellen op basis waarvan de aanbieders beoordeeld worden.

In het merendeel van de opdrachten die door publieke opdrachtgevers in de markt worden gezet, wordt competitief samengewerkt. Hierbij toetsen de selectiecriteria de kunde van de organisatie en wordt doorgaans gegund op laagste prijs. Anders dan ze gewend zijn in de competitieve relaties, krijgen de opdrachtgever en opdrachtnemer bij participerend samenwerken een andere rol. De publieke opdrachtgever verandert van delegerende partij naar een actieve participant in het bouwproces, inclusief inhoudelijke betrokkenheid. De rol van de private opdrachtnemer verandert van leverancier van producten en diensten naar een gelijkwaardige samenwerkingspartner van de opdrachtgever.

De publieke opdrachtgever heeft behoefte aan een geschikte samenwerkingspartner, ofwel een uitvoeringsbekwame partner die beschikt over de juiste organisatie-eigenschappen en die passend is bij de eigen organisatie. Hiervoor zullen naast de eisen die doorgaans voor een competitieve samenwerking gesteld worden, ook eisen gesteld moeten worden gericht op de beoogde participerende samenwerking. Publieke opdrachtgevers weten niet welke criteria zij moeten (en mogen) stellen om een geschikte participerende samenwerkingspartner te selecteren. Dit gebrek

aan inzicht ligt ten grondslag aan de afwerende houding van veel publieke opdrachtgevers ten aanzien van het aangaan van participerende samenwerkingsrelatie met een private opdrachtnemer.

### Onderzoekopzet

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt: *Het doen van een aanbeveling aan publieke opdrachtgevers voor verbetering van de selectie van een private partner ten behoeve van een participerende samenwerking, door een overzicht te geven van criteria die deze publieke opdrachtgever zou moeten stellen bij het selecteren van een geschikte partner voor de beoogde samenwerkingsrelatie.*

In het vooronderzoek is inzicht verkregen in het onderzoeksgebied en is het geschetste probleem naar voren gekomen. De onderzoeksfase behelst een deskresearch in de vorm van een literatuurstudie naar participierend samenwerken, met als resultaat een set criteria die gesteld zouden moeten worden om de geschiktheid van een organisatie te kunnen beoordelen. Deze set criteria is getoetst middels een hiërarchisch casestudy in de praktijk. In de ontwerpfase is de informatie uit de vergelijking, tezamen met proces verwerkt in een model. De laatste fase behelst de reflectie op de resultaten uit de ontwerpfase.

### Resultaten

Onder de organisatieaspecten uit het 7S-raamwerk valt een scala aan eigenschappen waarop de organisatie beoordeeld kan worden. Niet al deze eigenschappen zijn bij participierend samenwerken van belang. Bij participierend samenwerken spelen een aantal specifieke eigenschappen een rol. Deze worden ingedeeld naar drie verschillende schaalniveaus van de aanbiedende organisatie: het niveau van de organisatie, het niveau van de groep en het niveau van

het individu. Bij beoordeling van een organisatie op de geschiktheid voor participierend samenwerken worden de eigenschappen gekoppeld aan het schaalniveau waarop de eigenschappen de samenwerkingsrelatie direct beïnvloeden.

In tegenstelling tot de criteria die doorgaans ten behoeve van competitieve relaties worden gesteld hebben de eigenschappen die voor participierend samenwerken van belang zijn voornamelijk betrekking op de betrokkenen in de samenwerkingsrelatie (de groep en het individu).

Niveau	Organisatieaspecten
Organisatie	Strategie
	Structuur
Groep	Sleutelvaardigheden
	Significante waarden
	Stijl
	Systemen
Individueel	Staf

*Indeling aspecten naar schaalniveau*

In Nederland zijn enkele experimentele participerende samenwerkingsprojecten te vinden. Publieke opdrachtgevers hanteren in deze projecten, waar gestuurd wordt op een participerende samenwerking tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer, over het algemeen echter geen aanvullende criteria. De oorzaak hiervan is te vinden in het feit dat in de meeste projecten waarin participierend samengewerkt wordt, de keuze hiervoor na de gunning plaats heeft gevonden. In de enkele projecten waar participierend samenwerken een bewuste keuze was bij het ingaan van het aanbestedingsproces stonden de betrokkenen in de gehanteerde criteria centraal. Uit alle geanalyseerde cases, zowel die waar voor als na gunning voor participierend samenwerken is gekozen, komt naar voren dat de mensen het succes maken.

Idealiter zouden de publieke opdrachtgevers bij het selecteren van een geschikte partner

voor een participerende samenwerkingsrelatie een aanvulling gericht op de benodigde eigenschappen voor de beoogde samenwerking moeten hanteren. De cruciale eigenschappen bij het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie zijn weergegeven in onderstaande tabel. Hierop kan de geschiktheid van een organisatie als participerende samenwerkingspartner beoordeeld worden.

Niveau	Organisatieaspect	Eigenschappen
Organisatie	Strategie	Samenwerken onderdeel strategie/ beleid organisatie
	Structuur	Stabiele personele samenstelling organisatie
Groep	Sleutelvaardigheden	Betrokkenen complementaire kennis incl. technieken en informatie
		Betrokkenen complementaire vaardigheden uitvoeren deelprocessen
		Betrokkenen complementaire attitude managen deelprocessen
		Betrokkenen hebben inzicht in risico's participerende relatie
	Significante waarden	Betrokkenen zijn bewust van streven/waarden beide betrokken partijen
	Stijl	Betrokkenen handelen integer
		Betrokkenen positieve houding in conflictoplossing
	Systemen	Directe communicatielijnen tussen betrokkenen
Communicatielijnen op verschillende niveaus in de groep		
Beloning betrokkenen evenredig naar inzet		
Individu	Staf	Sleutelfiguren hebben ervaring en bezitten competenties
		Sleutelfiguren hebben gezamenlijke positieve ervaring verleden
		Eerdere dergelijke ervaring sleutelfiguren
		Sleutelfiguren bezitten samenwerkingsvaardigheden
		Sleutelfiguren hebben positieve houding

*Totale set criteria voor de selectie van een participerende samenwerkingspartner*

# Inhoudsopgave

Voorwoord	iii
Samenvatting	v
Inleiding	13
<b>DEEL 1: ANALYSE</b>	<b>15</b>
1. Onderzoeksgebied	17
1.1. Samenwerkingsrelaties in de bouwsector	17
1.2. Niveaus samenwerken	18
1.3. Conclusie	21
2. Probleembeschrijving	22
2.1. Geschikte samenwerkingspartners	22
2.2. Het selecteren van een partner	23
2.3. Partnerselectie ten behoeve van een participerende samenwerkingsrelatie	24
2.4. Conclusie	25
3. Onderzoeksopzet	26
3.1. Doel- en probleemstelling	26
3.2. Onderzoeksvragen	27
3.3. Onderzoeksmethoden	27
3.4. Onderzoeksmodel	28
<b>DEEL 2: ONDERZOEK</b>	<b>31</b>
4. Indeling onderzoeksresultaten	33
4.1. 7S raamwerk	33
4.2. Schaalniveaus binnen organisatie	34
4.3. Conclusie	35
5. Eigenschappen voor participerend samenwerken	36
5.1. Niveau van de organisatie	36
5.2. Niveau van de groep	37
5.3. Niveau van het individu	40
5.4. Conclusie	41
6. Casestudy projectallianties	43
6.1. De Waardse Alliantie	43
6.2. Omlegging N201, Aalsmeer - Uithoorn	44
6.3. Sanering Oostergasfabriek	45
6.4. A2 Hooggelegen	46
6.5. Campus Maastricht	47
6.6. Conclusie	49



DEEL 3: ONTWERP	51
7. Geschiktheidscriteria participierend samenwerken	53
7.1. Vergelijking eigenschappen literatuurstudie en casestudy	53
7.2. Het formuleren van criteria	55
8. Conclusie	57
8.1. Beantwoording onderzoeksvragen	57
9. Model voor de publieke opdrachtgever	59
9.1. Stappenplan publieke opdrachtgever	59
9.2. Model	61
DEEL 4: REFLECTIE	63
10. Kritiek en aanbevelingen	65
10.1. Kritiek	65
10.2. Aanbevelingen	65
Afkortingenlijst	67
Referenties	69
Bijlagen	75
Bijlage 1: Opzet casestudy	77
Bijlage 2: Probleemfactoren samenwerkingsrelaties in de bouwsector	78
Bijlage 3: Succesfactoren participierend samenwerken	79
Bijlage 4: De Waardse Alliantie	80
Bijlage 5: Omlegging N201, Aalsmeer – Uithoorn	82
Bijlage 6: A2 Hooggelegen	84
Bijlage 7: Campus Maastricht	86
Lijst van figuren	
Figuur 1.1 Horizontale en verticale integratie	17
Figuur 1.2 Meerwaarde	18
Figuur 1.3 Vier niveaus samenwerken	18
Figuur 2.1 Het inkoopproces	23
Figuur 3.1 Convergentie van bewijs	28
Figuur 3.2 Onderzoeksmodel	29
Figuur 4.1 7S-raamwerk	33
Figuur 4.2 Schaalniveaus binnen organisatie	34
Figuur 5.1 Publiek en privaat streven	37
Figuur 6.1 Aanbestedingsprocedure A2 Hooggelegen	46
Figuur 9.1 Toepassing stappenplan in aanbestedingsproces	59

## Lijst van tabellen

Tabel 1.1	Organisatievormen, competitief van aard	19
Tabel 1.2	Kenmerken samenwerkingsniveaus	21
Tabel 2.1	Doorgaans gestelde selectiecriteria	23
Tabel 2.2	Voorbeelden gunningscriteria EMVI	24
Tabel 4.1	Indeling organisatieaspecten naar schaalniveau	35
Tabel 4.2	Gehanteerde indeling organisatieaspecten	35
Tabel 5.1	Overzicht eigenschappen geschikte organisatie vanuit literatuurstudie	42
Tabel 6.1	Eigenschappen geschikte organisatie Waardse Alliantie	44
Tabel 6.2	Eigenschappen geschikte organisatie N201	45
Tabel 6.3	Eigenschappen geschikte organisatie Oostergasfabriek	46
Tabel 6.4	Gestelde criteria gericht op samenwerken	47
Tabel 6.5	Aanvullende eigenschappengeschikte organisatie A2 Hooggelegen	47
Tabel 6.6	Gestelde criteria gericht op samenwerken	48
Tabel 6.7	Kenmerken cases	49
Tabel 6.8	Overzicht eigenschappen geschiktheid organisatie vanuit de casestudy	50
Tabel 7.1	Vergelijking eigenschappen vanuit literatuurstudie en casestudy	54
Tabel 7.2	Set eigenschappen beoordeling geschiktheid organisatie	55
Tabel 9.1	Model beoordeling potentiële samenwerkingspartners	61

# Inleiding

**Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar de samenwerking tussen publieke opdrachtgevers en private opdrachtnemers in de bouwsector. Hier heerst een gesloten cultuur; samenwerkingsrelaties worden gekenmerkt door ingesleten routines, gevoel van onbetrouwbaarheid, etc.**

Door de heersende cultuur ontstaan er binnen projecten conflicten, vertragingen, hoge faalkosten en budgetoverschrijdingen. Affaires als de bouwfraude dragen niet bij aan verbetering. De druk op de sector neemt toe: de maatschappij stelt steeds hogere eisen op bijvoorbeeld het gebied van veiligheid, projecten worden complexer en er spelen autonome veranderingen zoals vergrijzing.

De hoge eisen die aan de sector gesteld worden vragen een omslag in de heersende cultuur. Veranderende samenwerkingsrelaties tussen partners moeten de benodigde innovaties stimuleren. Deze omslag komt nu gestaag opgang, er wordt onder andere geëxperimenteerd met nieuwe samenwerkingsvormen die gebaseerd zijn op een intensieve samenwerking tussen de publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer. Dit rapport behandelt en analyseert de wijze waarop publieke opdrachtgevers voor dergelijke samenwerkingsrelaties in de bouwsector een geschikte partner moeten selecteren.

## Leeswijzer

In het eerste deel van het rapport wordt de huidige situatie geanalyseerd. In hoofdstuk 1 wordt het theoretische kader waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd toegelicht. Hoofdstuk 2 beschrijft het probleem dat op het gebied van partnerselectie gesignaleerd wordt. In hoofdstuk 3 komt de aanpak van het onderzoek aan bod dat tot een oplossing van het beschreven probleem moet leiden.

Deel twee behelst de beschrijving van de onderzoeksresultaten. De indeling van de resultaten wordt toegelicht in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 richt zich op de theorie omtrent participerend samenwerken. In dit hoofdstuk worden uit de literatuur de vereiste organisatie-eigenschappen van een samenwerkingspartner ten behoeve van een participerende relatie herleidt. Hoofdstuk 6 beschrijft de uitgevoerde casestudy op dit onderwerp.

Het derde deel bevat het ontwerp. Hoofdstuk 7 behelst de toetsing van de eigenschappen uit de literatuur aan de resultaten van de casestudy. Vervolgens wordt de omzetting van organisatie-eigenschappen naar selectiecriteria beschreven. Hoofdstuk 8 bevat de conclusies van het onderzoek, er wordt antwoord gegeven op de gestelde vragen bij aanvang van het onderzoek. In hoofdstuk 9 worden deze conclusies weergegeven in een praktisch model voor de publieke opdrachtgever.

Tot slot wordt in deel 4 gereflecteerd op de onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 10 wordt een kritische noot bij het onderzoek geplaatst. Daarnaast komen in dit hoofdstuk de aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod.

# Analyse

# 1. Onderzoeksgebied

**Dit onderzoek gaat in op samenwerken in de Nederlandse bouwsector. In de breedste zin van het woord betekent dit 'het gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken' (Van Dale, 1992). Aan de hand van tal van karakteristieken worden verschillende soorten samenwerken onderscheiden.**

Aan de hand van vier karakteristieken kan het soort samenwerken dat in dit onderzoek centraal staat worden beschreven. Het gaat hierbij ten eerste om de werkomgeving waarin de samenwerking plaats vindt en het soort partners dat de samenwerkingsrelatie aan gaat, die worden besproken in paragraaf 1.1. Daarnaast worden in paragraaf 1.2 de afbakening op basis van de doelen van de partners en de intensiteit van de samenwerking toegelicht. (Klein Woolthuis, 1998)

## 1.1 Samenwerkingsrelaties in de bouw

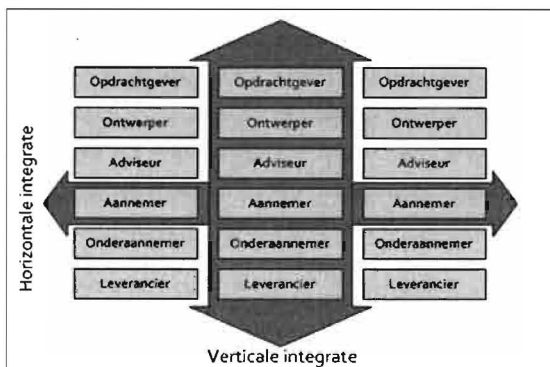
In de Nederlandse bouwsector is samenwerken altijd aan de orde. Dit onderzoek richt zich op de samenwerking tussen organisaties, welke is in te delen in horizontale en verticale samenwerking.

Horizontale samenwerking richt zich op samenwerking tussen organisaties die op dezelfde plek in de bedrijfskolom zitten en proberen hun producten te combineren. Verticale samenwerking richt zich op samenwerking tussen opeenvolgende organisaties in de keten, verticaal in de bedrijfskolom. Dit vindt plaats tussen ketenspelers, bijvoorbeeld in opdrachtgever – opdrachtnemer relatie of juist in een consortium aan de opdrachtnemers kant, waarbij een ketenintegratie ontstaat. Een bekend voorbeeld hiervan is het Consortium Safire dat betrokken was bij de renovatie van het Ministerie van Financiën in Den Haag.

Oprachtgevers in de bouw hebben zelden alle kennis en ervaring in huis om een project zelfstandig uit te kunnen voeren. Vaak zijn ze onbekend met de kansen en risico's horende bij bouwwerkzaamheden, waardoor ze niet in staat zijn hier juist mee om te gaan. Zij zoeken vaak een partner die hen kan aanvullen, hierdoor vinden verticale samenwerkingsrelaties in de Nederlandse bouwsector vrijwel altijd plaats.

Eén van de grootste professionele opdrachtgevers in de bouw is de overheid. Onder de publieke opdrachtgevers vallen de Staat (ministeries en rijksdiensten), provincies, gemeentes, waterschappen en publiekrechtelijke instellingen of samenwerkingsverbanden van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen ([www.overheid.nl](http://www.overheid.nl); 18 oktober 2007). De helft van deze publieke opdrachtgevers geeft jaarlijks meer dan 100 opdrachten aan bouwbedrijven. Tweederde spendeert jaarlijks meer dan 50 miljoen euro. (Jansen en Sijpersma, 2006) Voor deze opdrachten zoeken de publieke opdrachtgevers marktpartijen om een samenwerkingsrelatie mee aan te gaan.

De overheid streeft actief naar verbetering en innovatie van haar relaties met private opdrachtnemers, om aan de steeds hoger wordende eisen te kunnen voldoen. In 2004 is, door de ministeries van Economische Zaken (EZ), Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) en Verkeer & Waterstaat (V&W), de Regieraad Bouw geïnstalleerd om de noodzakelijke vernieuwingen in de bouw op gang te brengen. (Bouwend Nederland, 2006) De basis om de vernieuwingslag te kunnen maken ligt in het normaliseren van de verhoudingen en het herstellen van het onderlinge vertrouwen tussen de partijen. Deze eerste stap komt gestaag op gang. (Laan en Sijpersma, 2006; Regieraad Bouw, 2007) De cultuuromslag in de samenwerkingsrelaties tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer moet leiden tot een beter verloop van het samenwerkingsproces, met als gevolg optimale projectresultaten.

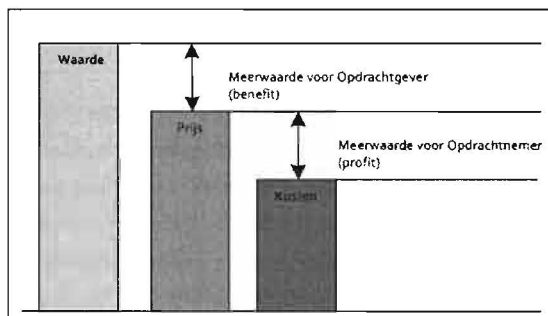


Figuur 1.1 Horizontale en verticale integratie (Koolwijk en Geraedts, 2006)

### 1.2 Niveaus van samenwerken

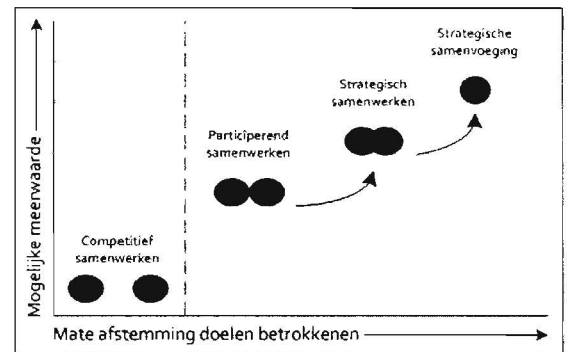
In principe wordt in elke relatie tussen een publieke opdrachtgever en een private opdrachtnemer in de bouw samengewerkt. Echter, er valt onderscheid te maken in verschillende niveaus van samenwerken. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin gezamenlijke doelen worden nagestreefd en hieraan gekoppeld de intensiteit van de samenwerking.

Thompson en Sanders (1998) stellen dat de mate van afstemming van de doelen van de betrokken partijen binnen het project leidend is bij bepaling van het niveau van samenwerken. Tevens wordt gesteld dat de relatie tussen het afstemmen van doelen en het behalen van meerwaarde evenredig is. Ofwel hoe meer de individuele doelen van opdrachtgever en opdrachtnemer op elkaar af gestemd zijn, hoe groter de te behalen meerwaarde voor beide partijen in het project.



Figuur 1.2 Meerwaarde (de Ridder in Koolwijk en Geraedts, 2006)

Deze evenredige relatie is ook geconstateerd door onder andere Larson (in Bresnan en Marshall, 2000), bij onderzoek naar meerwaarde in het bouwproject bij samenwerking. Het begrip meerwaarde heeft hierbij een ruimere betekenis dan de alleen de economische, ook bijvoorbeeld de belevingswaarde, de culturele waarde, de functionele waarde, etc. (Douma, et al., 2006) zijn van belang. Gebaseerd op Thompson en Sanders (1998) wordt gekeken naar vier samenwerkingsniveaus, zie figuur 1.3.



Figuur 1.3 Vier niveaus van samenwerken (Gebaseerd op Thompson en Sanders, 1998)

#### Competitief samenwerken

In figuur 1.3 is een duidelijke tweedeling te zien tussen de samenwerkingsniveaus competitief samenwerken en participerend samenwerken of hoger. Het eerste niveau in het figuur, competitief samenwerken, geeft de huidige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer weer. In deze projectgebonden relatie ontbreekt het samenwerken dat gericht is op het realiseren van een gezamenlijk projectdoel waardoor een competitie tussen belangen ontstaat. De opdrachtgever delegeert de taken aan de opdrachtnemer en is daardoor geen actief participerende partij in het proces.

*Competitief samenwerken is een overeenkomst tussen de beslissende, delegerende opdrachtgever en uitvoerende opdrachtnemer, waardoor betrokken partijen vanuit individuele belangen eigen doelen nastreven waarbij geen duidelijke meerwaarde vanuit het gezamenlijk werken in het project wordt gecreëerd en beoogd.*

De gevestigde organisatievormen die in de huidige samenwerkingsrelaties in de bouwsector de overhand hebben, zoals weergegeven in tabel 1.1, zijn allen competitief van aard. In deze contracten worden de verantwoordelijkheden en risico's benoemd, om deze vervolgens te verdelen tussen de opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen.

Organisatievorm		
Gescheiden Ontwerp & Uitvoering	Basis	Traditioneel
	Variant 1	Bouwteam
	Variant 2	Management Contracting (MC)
Gecombineerde Ontwerp & Uitvoering	Basis	Design & Construct (D&C)
	Variant 1	General Contracting (GC)
	Variant 2	Turnkey
	Variant 3	Brochureplan
Geïntegreerd proces	Basis	Design, Build, Maintain (DBM)
	Variant 1	Design, Build, (Finance,) Maintain (and Operate) (DB(F)M(O))
	Variant 2	Build, Operate and Transfer (BOT)

Tabel 1.1 Organisatievormen, competitief van aard

Naast het verdelen van de risico's en verantwoordelijkheden leiden o.a. de lage marges en het eenmalige karakter van de samenwerkingsrelaties in de bouw tot de focus op korte termijn winst en het voorop stellen van eigenbelang (Scheublin in Koolwijk en Geraedts, 2006). Het ontbreken van een gezamenlijk doel wordt aangewezen als oorzaak van de problemen in de bouwsector. De betrokkenen zien zichzelf hierdoor als tegenstander van de andere partijen, wat leidt tot defensief gedrag. (Himes, 1995; Larson en Gray, 1995, Cheung, S., et al., 2003; Boudewijn en Broekhuizen, 2007) Hierdoor staat bij een competitieve samenwerking juridische bescherming centraal, wat zorgt voor conflicten, vertragingen, meerwerk en meerkosten binnen het project. Het niveau van competitief samenwerken is de standaard in relaties in de gehele Nederlandse bouwsector. Ook relaties tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer vinden voornamelijk plaats op dit niveau

Een ontwikkeling op het niveau van competitief samenwerken tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer is Publiek Private Samenwerking (PPS). Het gaat hierbij om publieke opdrachtgevers die streven naar het geïntegreerd uitbesteding van activiteiten (DBFMO). Het Kenniscentrum PPS (2000 en 2004) definieert PPS als 'een langdurige samenwerking tussen de overheid (de publieke partij) en het bedrijfsleven (de private partij), waarbij

met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheden, een investeringsproject gerealiseerd wordt op basis van een heldere taak- en risico-verdeling'. Dit verdelen van de taken en risico's leidt ertoe dat ook binnen PPS de nadruk wordt gelegd op de juridische bescherming van de eigen belangen, een gezamenlijk doel ontbreekt.

#### *Participerend samenwerken*

De volgende niveaus van samenwerking, als weergegeven in figuur 1.3, onderscheiden zich van competitief samenwerken op de afstemming van de doelen. In plaats van individuele doelen worden gezamenlijke doelen gesteld en is de opdrachtgever een actieve participerende partij. Bij participerende samenwerken is de bereidheid tot samenwerken bij alle partijen aanwezig. In deze projectgebonden relatie ligt de nadruk op het sluiten van compromissen om te komen tot een overeenkomst met gezamenlijk projectdoel.

*Participerend samenwerken is het gezamenlijk werken en beslissen van actief deelnemende opdrachtgever en opdrachtnemer in een projectgebonden relatie, waarbij de betrokken partijen door het sluiten van compromissen enkele gezamenlijke doelen behalen en daarbij meerwaarde creëren.*

Samenwerkingsrelaties op participerend niveau worden in de praktijk vaak aangeduid als

projectpartnering of als projectalliantie. Hierbij is samenwerken in een projectpartnering gebaseerd op een intentieverklaring, waarin de betrokken partijen de verbondenheid met het te realiseren project vastleggen. Dit wordt echter niet als bindend contract gezien. De projectalliantie is daarentegen gebaseerd op een contractuele overeenkomst, waarin de gemeenschappelijke doelen meetbaar worden gemaakt en waaraan een winst- en verliesrekening wordt gekoppeld. (Koolwijk en Geraedts, 2006)

Deze beide samenwerkingsvormen zijn gebaseerd op het intensief samenwerken van de betrokken partijen aan de realisatie van een gemeenschappelijk doel. Door dit streven ontstaat er een participerende samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, waardoor relationele voordelen (zoals minder conflicten en meer begrip voor elkaar) ontstaan die projectvoordelen (zoals tijdsbesparing, kostenbesparing en kwaliteitsverhoging) tot gevolg hebben. (Black, Akintove en Fitzgerald, 2000) Het gezamenlijk dragen van bepaalde risico's en het delen van winst en verlies bij de projectalliantie vormt een extra prikkel voor de ontwikkeling van de participerende samenwerking, hetgeen bij een projectpartnering niet aanwezig is.

Projectpartnering is op dit moment in Nederland nog niet toegepast bij de realisatie van een project. De meeste voorbeelden op dit niveau van samenwerken zijn projectallianties tussen private partijen in de industriebouw. Bijvoorbeeld het project DSM EPT-3, waarbij de opdrachtgever, twee aannemers en ingenieursbureau betrokken in een projectalliantie ten behoeve van de nieuwbouw van een polypropreenfabriek. Of het project Nerefco LDU waarbij naast de opdrachtgever, drie aannemers en een ingenieursbureau gezamenlijk een projectalliantie vormden ten behoeve van de bouw van een petrochemische installatie. (Koolwijk en Geraedts, 2006)

Zoals aangehaald in paragraaf 1.2 is er een verbetering gaande in de samenwerkingsrela-

ties tussen publieke opdrachtgevers en private opdrachtnemers. Aansluitend op deze ontwikkeling is te zien dat met participerend samenwerken in publiek/private relaties op dit moment wordt geëxperimenteerd. Het gaat hierbij om projectallianties tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer in de sector Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW).

Bij deze experimentele projecten is te zien dat projectalliantiecontracten via veel voorkomende organisatievormen worden opgebouwd (Jurg, 2002). De N201 is bijvoorbeeld als Design & Construct (D&C) aanbesteedt, waarna vervolgens de projectalliantie is gevormd. De N302 wordt op dit moment als Design, Build and Maintain (DBM) aanbesteedt, waarbij gepland is om in de loop van 2008 te bekijken of er een gezamenlijk belang gevonden kan worden, en een projectalliantie kan worden gevormd. In elk van deze organisatievormen kan dus een gezamenlijk doel gevonden worden.

#### *Strategisch samenwerken*

De laatste twee niveaus van samenwerken in figuur 1.3 zijn een vervolg op participerend samenwerken. Het onderscheidt hierbij ligt in het afstemmen van de doelen en de intensiteit van de samenwerking. Participerend samenwerken richt zich op het sluiten van compromissen om enkele gezamenlijke doelen te stellen, vanuit projectgebonden oogpunt. Strategisch samenwerken is gericht op het verbeteren van specifieke producten of diensten voor de lange termijn, ofwel gericht op herhalingsprojecten. Een strategische samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer resulteert in een continue optimalisatie van het proces dat tot deze producten of diensten leidt.

Samenwerkingsrelaties op strategisch niveau worden in de praktijk vaak aangeduid als partnering of als strategische alliantie. Beide streven naar innovatie door repetitie in opdrachten. Echter, evenals op het niveau van participerend



samenwerken is partnering gebaseerd op een intentieverklaring en een strategische alliantie op een bindend contract.

In Nederland zijn nog geen voorbeelden te noemen van een partnering of een strategische alliantie in de bouwsector. Lange termijn relaties komen tussen (publieke en) private partijen voor middels raamcontracten, maar deze zijn niet participierend van aard. Participierend samenwerken is in publiek/private relaties een uitdagend experiment, strategisch samenwerken is vooralsnog een brug te ver.

#### *Strategische samenvoeging*

Bij het hoogste samenwerkingsniveau, de strategische samenvoeging, liggen de doelen van de opdrachtgever en opdrachtnemer volledig op één lijn. De strategische samenvoeging heeft betrekking op een nieuwe organisatie, op te zetten door de betrokken partijen, die het proces geheel opnieuw ontwerpt om maximale voordelen te behalen. Hierbij staat innovatie door middel van gezamenlijk gebruik van de beschikbare bronnen centraal.

Samenvoegingen komen voor aan zowel de kant van de markt als aan de kant van de overheid. Het gaat hierbij voornamelijk om fusies, gericht op bijvoorbeeld het uitbreiden van het afzetgebied, verlagen van de kosten, etc. Relaties tussen publieke en private partijen zijn aan regels gebonden, een samenvoeging van publiek en

privaat is niet mogelijk. Een strategische samenvoeging van publieke en private partijen in de bouwsector, als in dit onderzoek bedoeld, is niet aan de orde.

### **1.3 Conclusie**

Samenwerking tussen publieke opdrachtgevers en private opdrachtnemers vindt in de Nederlandse bouwsector voornamelijk plaats op competitief niveau. Publieke opdrachtgevers streven op papier naar innovatie op het gebied van samenwerken en een cultuuromslag in de sector, toch worden samenwerkingsrelaties met private opdrachtnemers door hen competitief benaderd. Ondanks de meerwaarde die met participierend samenwerken te behalen is, voor zowel de publieke als private partij, komt de bewuste keuze voor participierend samenwerken slechts in enkele, experimentele gevallen voor. Strategisch samenwerken en strategisch samenvoegen komt in Nederland tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer niet voor en worden derhalve buiten beschouwing gelaten.

De verandering van competitief samenwerken naar participierend samenwerken in deze relaties is de eerste stap die gezet moet worden om de beoogde cultuuromslag te starten. Het participierend samenwerken tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer in de Nederlandse bouwsector staat daarom in dit onderzoek centraal.

Samenwerkingsniveau	Verschijningsvorm	Duur relatie	Meerwaarde	Publiek - Privaat
Competitief samenwerken	Huidige organisatievormen	Projectgebonden, korte termijn	-	Standaard
Participierend samenwerken	Projectpartnering/ projectalliantie	Projectgebonden korte termijn	Intensief samenwerkingsproces	Experimenteel GWW
Strategisch samenwerken	Partnering/ strategische alliantie	Projectongebonden-lange termijn	Procesverbetering, repetitie opdrachten	Nee, mogelijk raamcontract
Strategisch samenvoegen	Fusie	Projectongebonden-lange termijn	Procesvernieuwing	Nee, juridisch niet mogelijk

Tabel 1.2 Kenmerken samenwerkingsniveaus (gebaseerd op Koolwijk en Geraedts, 2006)

## 2. Probleembeschrijving

**Hoofdstuk 2 is gericht op het probleem dat voor een publieke opdrachtgever naar voren komt bij het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie met een private opdrachtnemer, namelijk de selectie van de samenwerkingspartner.**

In paragraaf 2.1 zal ten eerste het belang van de samenwerkingspartners in een participerende relatie worden toegelicht. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 in worden gegaan op het aanbestedingsproces dat publieke opdrachtgevers moeten doorlopen om een samenwerkingspartner te selecteren. Ten slotte wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op het probleem dat publieke opdrachtgevers tegenkomen in dit aanbestedingsproces, wanneer een participerende samenwerkingspartner geselecteerd moet worden.

### 2.1 Geschikte samenwerkingspartners

Het aangaan van een participerende relatie in plaats van een competitieve relatie brengt voor een publieke opdrachtgever een aantal zaken met zich mee. Voordat een daadwerkelijke participerende samenwerkingsrelatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer tot stand kan komen, moet de geschiktheid van de situatie voor de beoogde samenwerking worden bepaald. Er zijn hierbij drie zaken die aandacht vragen (Woerkum in Koolwijk en Geraedts, 2006).

1. De geschiktheid van het project
2. De geschiktheid van de deelnemende organisaties
3. Het vormgeven van de samenwerkingsrelatie

Voornamelijk op het tweede punt, de geschiktheid van de organisaties, ondervinden publieke opdrachtgevers problemen. Bij het aangaan van een participerende relatie verandert de rol van de publieke opdrachtgever van delegerende partij naar een actieve participant in het bouwproces, inclusief inhoudelijke betrokkenheid. De rol van de private opdrachtnemer verandert van leverancier van producten en diensten naar een gelijkwaardige samenwerkingspartner van de opdrachtgever. De veranderende rollen hebben tot gevolg dat de publieke opdrachtgever niet weet welke eigenschappen binnen de organisa-

ties van belang zijn bij participeren samenwerken. De geschiktheid van een organisatie voor een participerende relatie is afhankelijk van andere eigenschappen dan de geschiktheid voor competitieve relaties.

Het belang van geschikte partners komt ook naar voren uit ervaringen met participeren samenwerken in andere bedrijfstakken. Hier ontstaan regelmatig samenwerkingsrelaties op dit samenwerkingsniveau of hoger. Bijvoorbeeld de strategische allianties tussen private partijen als Douwe Egberts en Philips met het product de Senseo en de relatie tussen Heineken en Krups met de Beertender. Opvallend is echter dat de faalkans van deze samenwerkingsrelaties hoog is; circa 50% faalt (de Man en Duysters, 2002; Kale et al., 2002). De oorzaak van het falen is vaak terug te leiden naar gebrek aan kennis, ervaring en managementvaardigheden van de betrokkenen, De Man & Duysters (2002) stellen dat naast het ontbreken van deze competenties de gebrekkige 'fit' tussen partijen onder andere wordt veroorzaakt doordat strategieën en culturen van de samenwerkende partijen niet bij elkaar passen.

De geschikte samenwerkingspartner moet de juiste eigenschappen en competenties ten opzichte van participeren samenwerken bezitten en moet passen bij de eigen organisatie van de publieke opdrachtgever, er moet een fit zijn. Publieke opdrachtgevers zetten over het algemeen eigen personeel in bij de uitvoering van projecten. 10 – 20% van de faalkosten in projecten komt hieruit voort. Om de faalkosten (en de faalkans) te reduceren, zoekt een publieke opdrachtgever naar een private samenwerkingspartner die de 'gebreken' in de opdrachtgevendende organisatie opheft (van Amstel, 2002).

Thompson en Sanders (1998) stellen dan ook dat voor het werken in een participerende samenwerkingsrelatie een 'preferred' partner nodig is in plaats van een 'approved' partner. Bij participeren samenwerken heeft de publieke opdrachtgever een samenwerkingspartner nodig

die anticiperend op de nog te ontwikkelen situatie de voorkeur heeft, in plaats van een goedgekeurde samenwerkingspartner passend bij de al vastgestelde situatie, reactief, zoals bij competitief samenwerken het geval is. Dekker van Rijkswaterstaat (in van der Kam Ouwekerk en Bosch, 2007) stelt naar aanleiding van de experimentele participerende samenwerkingsprojecten dan ook dat voor het werken in participerende samenwerkingsrelaties het niet gaat om de goedkoopste, maar om de beste partner.

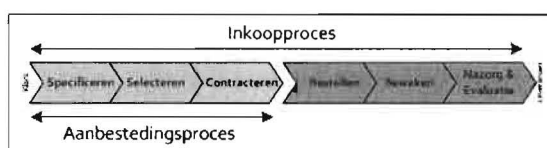
Om de cultuuromslag in de bouwsector te starten moeten publieke opdrachtgevers inzicht krijgen in de geschiktheid van de eigen organisatie ten opzichte van participerend samenwerken en moet een geschikte samenwerkingspartner worden geselecteerd. De geschikte samenwerkingspartner voor een publieke opdrachtgever beschikt over de juiste organisatie-eigenschappen om participerend samen te werken, en beschikt daarnaast over organisatie-eigenschappen die passen bij de opdrachtgever. Het selecteren van een samenwerkingspartner door een publieke opdrachtgever is aan regels gebonden.

## 2.2 Het selecteren van een partner

Publieke opdrachtgevers zijn verplicht om, onafhankelijk van het samenwerkingsniveau, te selecteren middels aanbesteden. Aanbesteden wordt gedefinieerd als 'het proces van inkopen waarbij de opdrachtgever op transparante en objectieve wijze de opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer, die voldoet aan bepaalde eisen en die de beste aanbieding heeft gedaan' (Brackmann, 2004). Aanbesteden is een onderdeel van het inkoopproces en omvat de deelprocessen specificeren, selecteren en contracteren (zie figuur 2.1). In het eerste deelproces, de specificatiefase, worden de eisen opgesteld waaraan de aanbidding moet voldoen: het programma van eisen, de selectiecriteria en de gunningscriteria. In het tweede deelproces, de selectiefase, worden de aanbieders beoordeeld volgens deze

eerder opgestelde criteria. Tenslotte wordt in de contracteringsfase de opdracht gegund en worden de contracten opgesteld en getekend. (van Weele, 2005)

### Selectiecriteria



Figuur 2.1 Het inkoopproces (van Weele, 2005)

Het eerste soort criteria dat gebruikt kan worden om de geschiktheid van de aanbieders voor participerend samenwerken te bepalen zijn selectiecriteria. Selectiecriteria zijn normen die gebruikt worden om de aanbiedende organisaties te beoordelen.

Selectie criterium	Subcriterium
Gegoeheid	Niet in staat van faillissement verkeren
	Opgave verzekeringspolissen met voorwaarden
	Certificaat voldaan betaling belastingen
Beroepsbekwaamheid	Geen ernstige fout in de beroepsbeoefening
	Inschrijving in handelsregister
Financiële draagkracht	Inzage omzet en balansen afgelopen drie jaar
	Bankverklaringen solvabiliteit en liquiditeit
Technische bekwaamheid	Scholing en opleiding personeel
	Lijst referentieprojecten, -leveringen en -diensten
	Kwaliteitscertificaten

Tabel 2.1 Doorgaans gestelde selectiecriteria

De aanbestedingsregelgeving staat het hanteren van vier soorten selectiecriteria toe: uitsluitingscriteria gericht op de gegoeheid (gesteldheid) en de beroepsbekwaamheid van de aanbieder en financieel-economische en technische geschiktheidscriteria. Het niet voldoen aan één of meerdere uitsluitingscriteria betekent voor de aanbieder uitsluiting van verdere deelname aan het aanbestedingsproces. Aan de hand van de overige selectiecriteria worden de aanbieders beoordeeld op de bekwaamheid om het werk uit te voeren. Zaken die doorgaans

gevraagd worden aan de aanbieder zijn weergegeven in onderstaande tabel. (Brackmann, 2004; [www.minez.nl](http://www.minez.nl), 23 oktober 2007)

Naast de minimumeisen kunnen aanvullende wensen worden gesteld. Indien na het toetsen op minimum eisen meer dan het van tevoren vastgestelde aantal partijen aan deze eisen voldoen zal op grond van deze aanvullende wensen worden bepaald welke gegadigden het meest geschikt zijn om het werk uit te voeren. Dit om het aantal aanbieders te verlagen dat in het gunningsproces mee wordt genomen.

#### *Gunningscriteria*

Het tweede soort criteria dat de publieke opdrachtgever kan gebruiken ten behoeve van de selectie van een geschikte participerende samenwerkingspartner zijn gunningscriteria. Gunningscriteria leiden tot de selectie van een samenwerkingspartner op basis van de karakteristieken van de offerte, dit in tegenstelling tot de selectiecriteria waarbij de aanbieders op basis van karakteristieken van de organisatie beoordeeld worden.

Gunningscriterium	Subcriterium
Kwaliteit binnen EMVI	Kwaliteit ontwerp
	Levertijd
	Esthetische, functionele kenmerken
	Plan van aanpak
	Betrokkenen
	etc.

Tabel 2.2 Voorbeelden gunningscriteria EMVI ([www.europeseaanbestedingen.eu](http://www.europeseaanbestedingen.eu), 28 december 2007)

Een publieke opdrachtgever mag gunnen op basis van twee criteria: laagste prijs of economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). De EMVI is gericht op de meest voordelige prijs/kwaliteit verhouding van de aanbieding. Hierbij wordt eerst een aantal aanbiedingen geselecteerd die de beste kwaliteit bieden, daarvan wordt de opdracht aan de aanbieder met laagste prijs gegund. Het criterium staat toe dat naast

prijs ook andere criteria gesteld kunnen worden, afhankelijk van de opdracht. Een voorbeeld van deze criteria is te zien in onderstaande tabel.

Een grote meerderheid van de publieke opdrachtgevers (74%) voert een aanbestedingsbeleid dat gericht is op de laagste uitvoeringskosten van werken (Jansen en Sijpersma, 2006). Hierbij wordt enkel gekeken naar de aanbestedingssom van het project. In tegenstelling tot de situatie bij competitieve samenwerking, vraagt participerend samenwerken sturing op kwaliteit, waaronder ook de kwaliteit van de betrokkenen valt. 50% van de publieke opdrachtgevers geeft aan het kwaliteitscriterium in de toekomst belangrijker te zien worden (Jansen en Sijpersma, 2006).

#### **2.3 Partnerselectie participerende situatie**

De publieke opdrachtgevers zijn na de experimentele projecten in de GWW-sector enigszins op de hoogte van de potentie van participerend samenwerken. In een vroeg stadium in het proces moet een objectieve en transparante keuze voor een partner gemaakt worden. Op het participerende samenwerkingsniveau staat voor de publieke opdrachtgevers het vertrouwen in de aanbieder centraal. Dit mag echter niet als criterium gesteld worden. Op welke aspecten zij de aanbieders moeten en mogen beoordelen om de juiste samenwerkingspartner te selecteren is bij hen niet bekend, het partnerselectieproces wordt dan ook als lastig ervaren. (Regieraad Bouw, 2005 en Blokker, 2006)

Het aanbesteden van een competitieve samenwerkingsrelatie gebeurt in het overgrote deel van de projecten aan de hand van minimumeisen als selectiecriteria en op basis van het laagste prijs criterium bij de gunning. Participerend samenwerken vraagt echter andere criteria. De publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer nemen een andere, voorsnog onbekende, houding aan ten opzichte van elkaar. Hierdoor is het voor publieke opdrachtgevers moeilijk te bepalen wat

voor eisen zij aan de private opdrachtnemers moeten stellen en dus welke criteria zij in de specificatiefase moeten hanteren. Op het gebied van zowel selectie- als gunningscriteria is een aanvulling gericht op de beoogde participerende samenwerking nodig. Dat deze onduidelijkheid leidt tot de afwerende houding blijkt bijvoorbeeld uit het project omlegging Aalsmeer – Uithoorn, de N201. Hierbij rezen voorafgaand aan de aanbesteding bij de publieke opdrachtgever Provincie Noord-Holland vragen als: hoe selecteer je de samenwerkingspartner? Hoe maak je die afweging transparant en objectief? Als gevolg van het ontbreken van antwoorden is besloten het project als competitieve samenwerking aan te besteden en eventueel na de gunning een participerende samenwerkingsrelatie (in de vorm van een projectalliantie) te vormen. (van Schaik in van Staveren, 2006)

#### 2.4 Conclusie

Er is bij publieke opdrachtgevers, ondanks de potentie, nog weinig draagvlak voor participerende samenwerkingsrelaties met private opdrachtnemers. De oorzaak hiervan is terug te vinden in het aanbestedingsproces, specifiek in de specificatiefase, waarin de publieke opdrachtgevers criteria moeten stellen op basis waarvan de aanbieders beoordeeld worden.

In het merendeel van de opdrachten die door publieke opdrachtgevers in de markt worden gezet, wordt competitief samengewerkt. Hierbij toetsen de selectiecriteria de kunde van de organisatie en wordt doorgaans gegund op laagste prijs. Anders dan ze gewend zijn in deze competitieve relatie, gaan de opdrachtgever en opdrachtnemer bij participerend samenwerken een andere samenwerkingsrelatie met elkaar aan. De publieke opdrachtgever heeft behoefte aan een geschikte samenwerkingspartner, ofwel een uitvoeringsbekwame partner die beschikt over de juiste organisatie-eigenschappen en die passend

is bij de eigen organisatie. Hiervoor zullen naast de doorgaans gestelde eisen, ook eisen gesteld moeten worden gericht op de beoogde participerende samenwerking. Publieke opdrachtgevers weten niet welke criteria zij moeten (en mogen) stellen om een geschikte participerende samenwerkingspartner te selecteren. Dit gebrek aan inzicht ligt ten grondslag aan de afwerende houding van veel publieke opdrachtgevers ten aanzien van het aangaan van participerende samenwerkingsrelatie met een private opdrachtnemer.

### 3. Onderzoeksopzet

**In hoofdstuk 1 is het onderzoeksgebied toegelicht, met vervolgens in hoofdstuk 2 het probleem dat hierbij is gesignaleerd. Dit hoofdstuk gaat in op de aanpak van het onderzoek richting een oplossing van dit geschetste probleem.**

In paragraaf 3.1 worden de doel- en probleemstelling van het onderzoek geformuleerd. Vervolgens worden in paragraaf 3.2 de onderzoeksvragen besproken waarvan de beantwoording leidt tot een antwoord op de probleemstelling. Aansluitend hierop worden in paragraaf 3.3 de onderzoeksmethoden die gehanteerd zijn beschreven. In paragraaf 3.4 wordt tenslotte het onderzoeksmodel toegelicht. Hierin zijn de stappen weergegeven die ondernomen zijn om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

#### 3.1 Doel- en probleemstelling

Participerende samenwerkingsrelaties tussen publieke en private partijen in de bouw hebben potentie, mits de geschikte samenwerkingspartners betrokken zijn. In andere bedrijfstakken is te zien dat een 'verkeerde' partner kan leiden tot een hoge faalkans van deze participerende samenwerkingsrelaties. Een geschikte samenwerkingspartner voor een publieke opdrachtgever is een uitvoeringsbekwame marktpartij die beschikt over de juiste eigenschappen om participierend samen te werken én die passend is bij de opdrachtgevende organisatie. Gebrek aan inzicht in de criteria die moeten leiden tot de selectie van een dergelijke partner, leidt tot afwerende houding onder publieke opdrachtgevers ten opzichte van participerende samenwerkingsrelaties. Om een partner voor een participerende samenwerkingsrelatie te kunnen selecteren zijn criteria nodig die aansluiten bij deze beoogde manier van samenwerken. Inzicht in deze criteria draagt bij aan het wegnemen van de drempel bij publieke opdrachtgevers en moet participierend samenwerken binnen publiek/private relaties stimuleren.

De doelstelling van dit onderzoek die hieruit naar voren komt is als volgt:

*Het doen van een aanbeveling aan publieke opdrachtgevers voor verbetering van de selectie van een private partner ten behoeve van een*

*participerende samenwerking, door een overzicht te geven van criteria die deze publieke opdrachtgever zou moeten stellen bij het selecteren van een geschikte partner voor de beoogde samenwerkingsrelatie.*

De probleemstelling die hieruit af te leiden is:

*'Welke eigenschappen bepalen de geschiktheid van een organisatie om participierend samen te werken en welke criteria leiden tot het selecteren van een geschikte samenwerkingspartner?'*

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij AT Osborne, een adviesbureau op het gebied van huisvesting en vastgoed, infrastructuur, gebiedsontwikkeling en milieu. De opdrachtgevers die zij ter zijde staan bevinden zich binnen het bedrijfsleven en de overheid. Met name voor deze laatste groep is dit onderzoek van belang. AT Osborne is bij verschillende experimentele alliantieprojecten in de GWW-sector betrokken of betrokken geweest. Haar taak is om de publieke en private partijen ervan overtuigen dat de cultuuromslag een noodzaak is. Het resultaat van dit onderzoek kan als aanvulling dienen op de opgedane kennis van de projecten en waardevol zijn bij het realiseren van toekomstige PPS-projecten in zowel de sector GWW als Utiliteitsbouw.

De Regieraad Bouw, die in 2004 in het leven is geroepen, heeft als streven innovatie in de bouwsector. In de sleutelpublicatie *Beter aanbesteden in de bouw* (Jansen, 2006) stelt de Regieraad dat de aanbestedende partijen behoefte hebben aan instrumenten die hen kunnen helpen bij het nemen van beslissingen tijdens de aanbestedingsfase. Hierbij stellen zij dat praktische leidraden en handleidingen daarvoor zeer geschikt zijn. Het onderzoeksresultaat behelst een praktisch model en kan bijdragen aan de instrumenten waar publieke opdrachtgevers behoefte aan hebben.

### 3.2 Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen leiden tot de beantwoording van de probleemstelling:

*Onderzoeksvraag 1: Aan welke eisen moeten de samenwerkingspartners in de bouwsector voldoen wanneer een participerende samenwerkingsrelatie aan wordt gegaan?*

- 1.1 Welke relationele aspecten zorgen voor problemen in competitieve samenwerkingsrelaties in de bouw?
- 1.2 Wat zijn de succesfactoren voor participerende samenwerkingsrelaties?
- 1.3 Welke eigenschappen moeten, aan de hand van deze punten, een rol spelen bij het bepalen van de geschiktheid van een organisatie ten opzichte van participerend samenwerken?

*Onderzoeksvraag 2: Waar wordt bij projecten waar gestuurd wordt op participerende samenwerking tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer bij het opstellen van de criteria aandacht aan besteed?*

- 2.1 Welke criteria ten behoeve van de samenwerkingsrelatie worden in de aanbestedingsleidraad opgenomen bij projectallianties?
- 2.2 Zijn er aandachtspunten, afkomstig uit evaluaties gerealiseerde van projecten, welke aanvullend meegenomen moeten worden in het aanbestedingsproces?

*Onderzoeksvraag 3: Welke criteria zouden idealiter door de publieke opdrachtgever gesteld moeten worden bij een beoogde participerende samenwerking om een geschikte partner te selecteren?*

- 3.1 Is er een overlap tussen criteria die uit literatuur en cases omtrent participerend samenwerken naar voren komen?
- 3.2 Zijn er criteria uit de literatuurstudie die niet gesteld worden in de cases?
- 3.3 Zijn er criteria in de cases opgesteld die geen grondslag hebben in de literatuur?

### 3.3 Onderzoeksmethoden

In het voorgaande onderdeel van deze paragraaf zijn de onderzoeksvragen weergegeven. De wijze waarop de dataverzameling wordt uitgevoerd, om tot het antwoord op deze vragen te komen, is de onderzoeksstrategie. Verschuren en Doorewaard (2000) onderscheiden vijf onderzoeksstrategieën. Per onderzoeksvraag zal kort de te volgen strategie en het gebruikte middel worden besproken.

#### *Strategie onderzoeksvraag 1*

Onderzoeksvraag 1: Aan welke eisen moeten de samenwerkingspartners voldoen wanneer in de bouwsector een participerende samenwerkingsrelatie aan wordt gegaan?

Het doel van de eerste onderzoeksvraag is een beeld krijgen van de problemen die in huidige relaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers doorgaans door de betrokkenen worden ondervonden. Hiernaast is het in kaart brengen van de succesfactoren van participerend samenwerken van belang, om vervolgens de eisen die hieruit voortkomen voor de publieke opdrachtgever en private partner te identificeren.

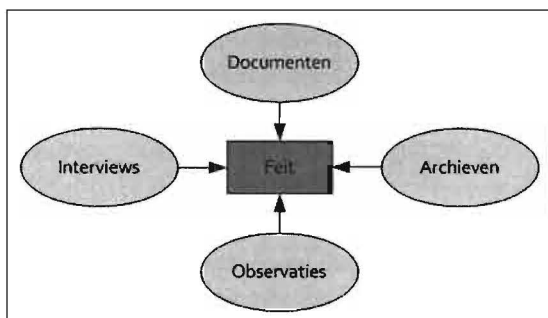
De strategie die tot de benodigde data moet leiden is het bureauonderzoek, specifiek een literatuurstudie. Hierbij wordt gekeken naar kwantitatieve gegevens om de problemen en succesfactoren te herleiden en kwalitatieve data om deze zaken inhoudelijk toe te lichten. Hiervoor worden wetenschappelijke bronnen bekeken, die betrekking hebben op o.a. interorganisatorische samenwerking, alliantievorming en partnering.

#### *Strategie onderzoeksvraag 2*

Onderzoeksvraag 2: Waar wordt in de praktijk bij projecten waar gestuurd wordt op participerende samenwerking tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer bij het opstellen van de criteria aandacht aan besteed?

Het doel van deze onderzoeksvraag is inzicht krijgen in aandacht die vanuit de opdrachtgever geschonken wordt aan 'samenwerken'. Hiervoor moet in een aantal projecten de diepte in worden gegaan. Het kleine aantal selectieve onderzoekseenheden dat beschikbaar is en de focus op de diepte in plaats van de breedte leidt tot de onderzoeksstrategie casestudy. Specifiek gaat het om een vergelijkende casestudy, waarbij verschillende cases worden bestudeerd. Dit zal volgens de hiërarchische methode plaatsvinden.

Aan de hand van Yin (2003) wordt de casestudy ontworpen. De casestudy bestaat uit het analyseren van de selectie- en gunningscriteria van een aantal alliantieprojecten. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten van de casestudy te vergroten moet gebruik worden gemaakt van gegevens over het object uit zoveel mogelijk verschillende bronnen (Yin, 2003; Verschuren en Doorewaard, 2000). Dit wordt convergentie van bewijs genoemd (zie figuur 3.1).



Figuur 3.1 Convergentie van bewijs (Yin, 2003)

De analyse in dit onderzoek zal bestaan uit interviews met betrokkenen (opdrachtgevers en/of adviseurs), in praktijk opgestelde selectie- en aanbestedingsleidraden, en de resultaten uit evaluaties van de cases. Het houden van observaties is voor dit onderzoek niet van belang, het vaststellen van feitelijk gedrag staat niet centraal. De stappen die genomen moeten worden om de casestudy gestructureerd uit te voeren worden besproken in bijlage 1.

### Strategie onderzoeksvraag 3

Onderzoeksvraag 3: Welke criteria zouden idealiter door de publieke opdrachtgever gesteld moeten worden bij een beoogde participerende samenwerking om een passende partner te selecteren?

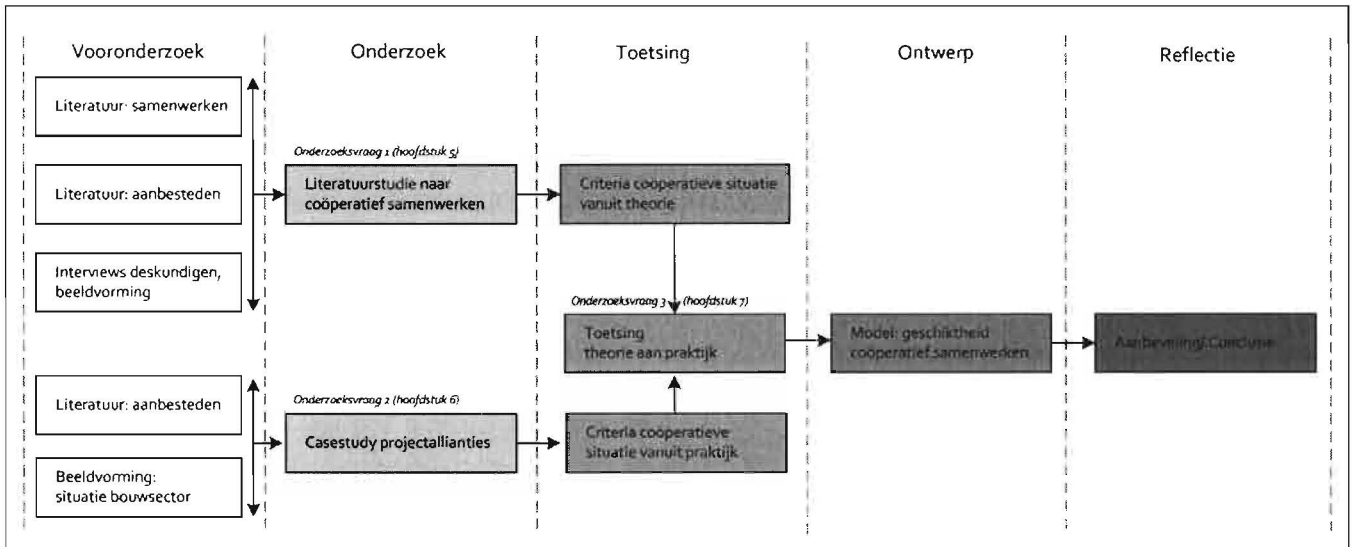
Het doel van deze vraag is te komen tot een overzicht van de criteria welke idealiter gesteld moeten worden door een publieke opdrachtgever, wanneer een participerende samenwerkingsrelatie aan wordt gegaan met een private partner.

Het beantwoorden van deze vraag vindt plaats door middel van de verwerking van de resultaten uit de onderzoeksvragen 1 en 2. Deze analyse kan gezien worden als 'convergentie van bewijs' (zie figuur 3.1). Als feit wordt gezocht naar een aantal criteria welke gesteld moeten worden ten behoeve van een participerende samenwerking tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer. Onder documenten worden in dit geval de resultaten van de literatuurstudie gezien. Interviews met mensen vanuit verschillende hoeken van de bouwsector moeten een beeld scheppen van de huidige praktijksituatie. Onder archieven kunnen de selectie- en aanbestedingsleidraden van de casestudy gezet worden. Er zijn geen observaties verricht, het vaststellen van feitelijk gedrag van de publieke opdrachtgever vormt geen onderdeel van het onderzoek. Deze verschillende bewijzen leiden tot het onderzoeksresultaat, wat als 'feit' gezien kan worden.

### 3.4 Onderzoeksmodel

Onderstaand figuur is een schematische weergave van de hierboven besproken stappen die gezet moeten worden om tot beantwoording van de doelstelling van het onderzoek te komen.





Figuur 3.2 Onderzoeksmodel

In het vooronderzoek is inzicht verkregen in het onderzoeksgebied en is het probleem naar voren gekomen, dat is geschetst in hoofdstuk 2. De onderzoeksfase behelst een literatuurstudie naar participierend samenwerken, met als resultaat een set criteria die gesteld zouden moeten worden om de geschiktheid van een organisatie te kunnen beoordelen. Deze set criteria is vervolgens getoetst aan cases in de praktijk. In de ontwerpfase is de informatie uit de vergelijking, tezamen met proces verwerkt in een model. De laatste fase behelst de reflectie op de resultaten uit de ontwerpfase.

# Onderzoek

## 4. Indeling onderzoeksresultaten

**Vele eigenschappen zijn van belang bij het bepalen van de geschiktheid van een samenwerkingspartner op het gebied van participierend samenwerken. Hoofdstuk 4 beschrijft de gehanteerde modellen die leiden tot een overzichtelijke indeling van deze eigenschappen.**

Deze eigenschappen worden ingedeeld naar het 7S-raamwerk (Pascale en Athos, 1982; Peters en Waterman, 1984) en gekoppeld aan drie schaalniveaus die voorkomen binnen een organisatie (Weber, 2002). Deze modellen worden in resp. paragraaf 4.1 en 4.2 toegelicht. De indeling die uit dit hoofdstuk naar voren komt wordt in het gehele onderzoek gehanteerd.

### 4.1 Het 7S-raamwerk

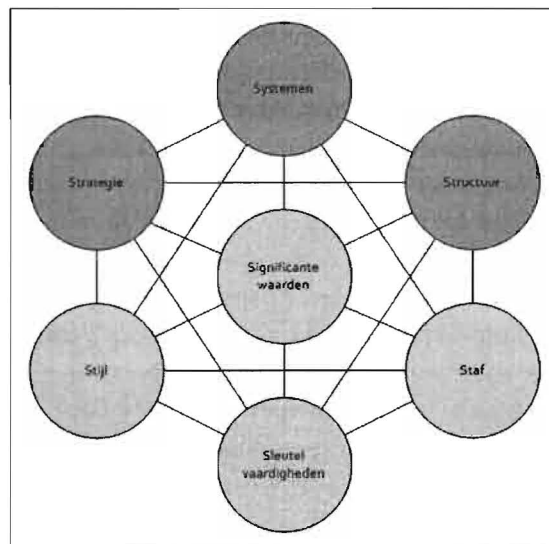
Het overgaan op participierend samenwerken in plaats van competitief samenwerken behelst een verandering in de werkwijze van een organisatie. Om inzichtelijk te krijgen op welke terreinen binnen en/of buiten de organisatie verandering gewenst is, zijn verschillende (verander)managementmodellen beschikbaar die een denkraam voor de analyse en verbetering van de organisatie en haar prestaties verschaffen.

Het onderzoek richt zich op de geschiktheid van de organisatie voor participierend samenwerken. Hierbij is een model nodig dat de organisatie integraal beoordeeld en zich uitsluitend richt op de interne organisatie. Het 7S-raamwerk voorziet hierin. In andere modellen is naast de interne analyse vaak ook veel aandacht gericht op de externe factoren als concurrerende bedrijven, klanten, de maatschappij. Het gaat in dit onderzoek om de geschiktheid van de organisatie voor een bepaalde manier van werken, de externe situatie wordt hierbij buiten beschouwing gelaten. In dit onderzoek wordt het 7S-raamwerk dan ook als denkraam aangehouden.

Het 7S-raamwerk beschrijft zeven belangrijke aspecten van een organisatie, namelijk de strategie, de sleutelvaardigheden, de structuur, de staf, de stijl, de systemen en de significante waarden (zie figuur 4.1).

Het raamwerk biedt een goede checklist bij het achterhalen van knel- en aandachtspunten in een organisatie. Het bekijken van deze knel- en aandachtspunten levert een diagnose op voor de te ontwikkelen activiteiten binnen de organisatie.

(ten Have, 1999) De geïnventariseerde organisatie-eigenschappen die van belang zijn bij het beoordelen van de geschiktheid van een organisatie als participerende samenwerkingspartner vallen onder de zeven genoemde organisatie-aspecten.



Figuur 4.1 Het 7S-raamwerk (Pascale en Athos, 1982; Peters en Waterman, 1984)

De geschikte samenwerkingspartner die door een publieke opdrachtgever geselecteerd moet worden beschikt over de juiste eigenschappen, gericht op participierend samenwerken, en is een organisatie die past bij de opdrachtgevende organisatie. De geschiktheid van de private partner komt naar voren uit een analyse van de organisatie aan de hand van het 7S-raamwerk. Om een passende organisatie te selecteren moet ook een analyse van opdrachtgevende organisatie gemaakt worden. De analyses leiden tot oordeel omtrent de geschiktheid van de private opdrachtnemer als participerende samenwerkingspartner voor de betreffende publieke opdrachtgever. Hiernaast kan de analyse van de organisatie van de publieke opdrachtgever leiden tot activiteiten om de geschiktheid van de organisatie voor een participerende samenwerking te optimaliseren, ten slotte is de geschiktheid van beide partijen

gewenst. Het 7S-raamwerk draait om de volgende organisatieaspecten:

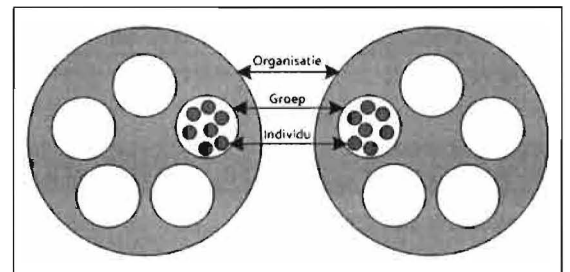
1. Strategie, de gestelde doelen van het management en de wijze waarop dit bereikt moet worden.
2. Systemen, de formele en informele procedures, regelingen en afspraken binnen de organisatie.
3. Structuur, de inrichting van de organisatie o.g.v. taakverdeling, coördinatie, hiërarchie, etc.
4. Staf, kenmerken van het personeel van de organisatie.
5. Sleutelvaardigheden, de kenmerkende kennis en kunde van de organisatie.
6. Stijl, het gedrag van het management en medewerkers.
7. Significante waarden, de binnen de organisatie geldende waarden.

De aspecten structuur, strategie en systemen worden de harde factoren genoemd, zij zijn tastbaar en vast te stellen in een schema of document. De stijl van management, de sleutelvaardigheden, de staf en de significante waarden zijn zachte factoren, hierbij staat de menselijke kant van de organisatie centraal. Onder deze organisatieaspecten valt een scala aan eigenschappen waarop organisaties geanalyseerd worden. Niet al deze eigenschappen zijn, wanneer gekeken wordt naar (participerend) samenwerken, van belang. Bij participierend samenwerken spelen een aantal specifieke eigenschappen spelen een rol. Deze worden in hoofdstuk 5 beschreven.

#### 4.2 Schaalniveaus binnen een organisatie

Voordat over wordt gegaan naar de beschrijving van de specifieke eigenschappen moet gekeken worden naar de verschillende schaalniveaus binnen een organisatie. Op drie schaalniveaus komen bronnen van menselijk gedrag voor: het niveau van de gehele organisatie, van de groep en van het individu (Weber, 2002). Het gedrag

van de betrokkenen in een samenwerkingsrelatie heeft een grote invloed op het slagen van deze relatie. Dit gedrag wordt vanuit de drie genoemde schaalniveaus beïnvloedt.



Figuur 4.2 Schaalniveaus binnen een organisatie

De organisatieaspecten en hierbij de specifieke eigenschappen die van belang zijn bij participierend samenwerken spelen op alle drie de schaalniveaus. Zaken die spelen binnen het management van de gehele organisatie werken door naar de werkvloer (de groep) en worden in goede banen geleid door de sleutelfiguren (het individu). De schaalniveaus staan met elkaar in verband, de eigenschappen spelen op alle schaalniveaus. Echter bij beoordeling van een organisatie op de geschiktheid voor participierend samenwerken is specifieke informatie over de eigenschappen van belang. De aspecten worden bekeken op het schaalniveau waarop de eigenschappen de samenwerkingsrelatie direct beïnvloeden.

De aspecten op het schaalniveau van de gehele organisatie vormen randvoorwaarden om de ontwikkeling van een participerende samenwerkingsrelatie mogelijk te maken. Het gaat hierbij om de strategie van de organisatie en de structuur. De eigenschappen op het schaalniveau van de groep moeten de samenwerking tussen de twee groepen die gezamenlijk aan het project werken stimuleren. Dit wordt beïnvloed door de sleutelvaardigheden, de significante waarden die heersen, de stijl en systemen binnen de groep. De betrokken sleutelfiguren moeten tenslotte op het schaalniveau van het individu open staan

voor de manier van samenwerken om een goede ontwikkeling van de samenwerking te stimuleren. Het aspect staf voorziet in deze eigenschappen en vereist een type sleutelfiguren dat in een samenwerkingsrelatie kan werken.

	Organisatie	Groep	Individu
Strategie	X		
Structuur	X		
Sleutelvaardigheden		X	
Significante waarden		X	
Stijl		X	
Systemen		X	
Staf			X

Tabel 4.1 Indeling organisatieaspecten naar schaalniveau

### 4.3 Conclusie

Participerend samenwerken vraagt veel van de betrokkenen bij de samenwerking. Hierbij spelen de groep en het individu een belangrijke rol. Dit in tegenstelling tot het competitieve samenwerken, waarbij enkel criteria op het niveau van de gehele organisatie gesteld worden. De indeling van organisatieaspecten naar de schaalniveaus waarop de eigenschappen de samenwerkingsrelatie direct beïnvloeden is weergegeven in tabel 4.2. De organisatieaspecten worden in hoofdstuk 5 verder toegelicht.

Schaalniveau	Organisatieaspecten
Organisatie	Strategie
	Structuur
Groep	Sleutelvaardigheden
	Significante waarden
	Stijl
	Systemen
Individu	Staf

Tabel 4.2 Gehanteerde indeling organisatieaspecten

## 5. Eigenschappen participierend samenwerken

**De eigenschappen waarop een publieke opdrachtgever zichzelf en de participerende samenwerkingspartner moet beoordelen komen voort uit twee zaken: het vermijden van de huidige relationele problemen en het ontwikkelen van de succesfactoren voor participierend samenwerken.**

Ten eerste moeten dus de relationele problemen die voorkomen in de huidige (competitieve) samenwerkingsrelaties in de Nederlandse bouwsector worden voorkomen. Een deel van de problemen wordt door het stellen van het gezamenlijke doel dat centraal staat bij participierend samenwerken ondervangen, echter het bezitten van een aantal specifieke eigenschappen in de organisaties is gewenst (zie bijlage 2). Hiernaast zijn op het gebied van participierend samenwerken succesfactoren te benoemen welke essentieel zijn voor de ontwikkeling van een participerende samenwerkingsrelatie. Uit deze succesfactoren zijn eigenschappen te herleiden die de ontwikkeling van de succesfactoren positief beïnvloeden. Deze eigenschappen moeten worden meegenomen bij de beoordeling van de organisaties (zie bijlage 3).

Dit hoofdstuk beschrijft de organisatie-eigenschappen die de publieke opdrachtgever moet beoordelen om de geschiktheid van een potentiële private samenwerkingspartner vast te stellen. Hiermee worden de deelvragen van onderzoeksvraag 1 beantwoordt.

Onderzoeksvraag 1 luidt:

*Aan welke eisen moeten de samenwerkingspartners in de bouwsector voldoen wanneer een participerende samenwerkingsrelatie aan wordt gegaan?*

In paragraaf 5.1 worden de eigenschappen besproken die op het niveau van de algehele organisatie op het gebied van de strategie, de significante waarden en de structuur van belang zijn. Paragraaf 5.2 behelst de eigenschappen op groepsniveau, onder te brengen in de sleutelvaardigheden, de stijl en de systemen. In paragraaf 5.3 wordt tenslotte op het niveau van het individu de cruciale eigenschappen van de staf toegelicht.

Het resultaat van dit hoofdstuk is een overzicht van de eigenschappen afkomstig uit de

literatuurstudie die bij de beoordeling van de betrokken organisaties ten behoeve van een participerende samenwerkingsrelatie gehanteerd zouden moeten worden. In hoofdstuk 7 wordt de vergelijking gemaakt tussen deze eigenschappen en de eigenschappen die in hoofdstuk 6 uit de cases naar voren komen.

### 5.1 Niveau van de organisatie

Op het niveau van de organisatie zijn de strategie, de significante waarden en de structuur van belang die randvoorwaarden bieden waarbinnen de ontwikkeling van een participerende samenwerkingsrelatie mogelijk wordt gemaakt.

#### *Strategie*

Zowel de publieke opdrachtgever als de private opdrachtnemer stelt een meerwaarde ten doel in het te realiseren project (paragraaf 1.2). De organisatorische strategie behelst de wijze waarop de gestelde meerwaarde bereikt moet worden.

In de huidige, competitieve relaties wordt samenwerken als incidentele oplossing gezien wanneer een operationele noodzaak heerst, van een bewuste strategische keuze is geen sprake. Bij participierend samenwerken daarentegen is samenwerken een structureel instrument, dat bijdraagt aan het bereiken van doelen. Het samenwerken is hierbij een onderdeel van de strategie. (Kaats, van Klaveren en Opheij, 2005) De strategie en doelstelling van de organisatie, en dus het niveau van samenwerken, wordt bepaald door de het management. Gattorna en Walters (in Black, Akintove en Fitzgerald, 2000) Steun van het management van de betrokken organisaties is één van de succesfactoren van een participerende samenwerkingsrelatie (zie bijlage 3).

Om steun van het management te verkrijgen moet samenwerken op participierend niveau een instrument zijn bij het bereiken van de meerwaarde en dus onderdeel zijn van de strategie of het beleid van de organisatie. Dit geldt voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer.

Het management heeft betrekking op de gehele organisatie, daarom is het organisatieaspect strategie van belang op dit schaalniveau.

De opdrachtnemer kan geselecteerd worden op strategisch beleid. De opdrachtgever daarentegen is een vaste factor in de samenwerkingsrelatie, maar moet ook aan deze eis voldoen. Geen steun van het management aan de kant van de opdrachtgever betekent dat hier nog draagvlak gecreëerd moet worden.

#### *Structuur*

De structuur van de organisatie behelst de kenmerken met betrekking tot de inrichting van de organisatie op het gebied van taakverdeling, coördinatie, hiërarchie, etc. De daadwerkelijke inrichting van de organisatie is bij participerend samenwerken niet van belang, de projectorganisatie vormt een eigen structuur. De vorming hiervan vraagt eventueel een aanpassing van de betrokkenen, niet van de structuur van de 'moederorganisatie'. Op het gebied van de structuur zijn wel problemen gesignaleerd die ontstaan uit verandering van groepssamenstelling.

Het voornaamste struikelblok is een wijziging in het personeel (Laan en Sijpersma, 2006). Dit wordt door zowel aan de kant van opdrachtgevers als opdrachtnemers aangegeven als één van de relationele problemen (bijlage 3). De betrokkenen in een participerende samenwerkingsrelatie zijn van groot belang. Zij bouwen een band op gedurende het project, waardoor dit niveau van samenwerken kan slagen. Het wijzigen van de betrokkenen betekent dat deze band verloren gaat en dit proces weer opnieuw moet plaatsvinden waardoor er vertraging in het traject ontstaat. Dit doet de voordelen van participerend samenwerken teniet.

Om problemen ten aanzien van personeelswijzigingen te voorkomen moeten betrokken organisaties een laag personeelsverloop hebben. Zij dienen voor de looptijd van het project vaste personeelsleden in te kunnen zetten. Deze eis geldt

voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Er dient inzicht verkregen te worden in personeelsverloop binnen de gehele organisaties om beeld te kunnen vormen over mogelijk personeelsverloop tijdens het project. Het organisatieaspect structuur is daarom van belang op het schaalniveau van de gehele organisatie.

De opdrachtnemer kan geselecteerd worden op het personeelsverloop. De publieke opdrachtgever is een vaste factor en het personeelsverloop in het verleden kan niet worden veranderd. De publieke opdrachtgevers zetten vaak eigen personeel in, het is belangrijk dat de opdrachtgever bewust bezig is met het in te zetten personeel voor looptijd van het project.

#### **5.2 Niveau van de groep**

Op het niveau van de groep zijn de sleutelvaardigheden, de stijl en de systemen van belang om te zorgen voor een operationele fit, de werkwijze tussen de twee groepen die gezamenlijk de projectorganisatie vormen moet het participerend samenwerken stimuleren.

#### *Sleutelvaardigheden*

Het organisatieaspect sleutelvaardigheden heeft betrekking op de kerncompetenties. Ofwel, wat is de kenmerkende kennis en kunde van de betrokken groepen van de opdrachtgevende en opdrachtnemende organisaties met betrekking tot de procesfuncties in de bouw? Elk bouwproject kent in essentie dezelfde karakteristieke procesfuncties: initiatief nemen, grond beschikbaar stellen, geld beschikbaar stellen, ontwerpen, uitvoeren en beheren (Maas en van Eekelen, 2004). Hierbij zijn drie niveaus in competenties te onderscheiden (Plantinga, 2005): kennis die van belang is bij de deelprocessen (kennis, technieken en specifieke informatie), vaardigheden om het deelproces zelfstandig uit te kunnen voeren en attitude om het deelproces aan te kunnen sturen/ te managen.

In competitieve relaties komt dit criterium terug in de selectie, op het niveau van de organisatie. Ofwel, is de organisatie in staat zelfstandig het project uitvoeren? Met betrekking tot participierend samenwerken is het van belang dat de betrokkenen complementaire competenties bezitten. Hierdoor ontstaan twee succesfactoren: wederzijdse afhankelijkheid en als gevolg hiervan betrokkenheid van beide partijen.

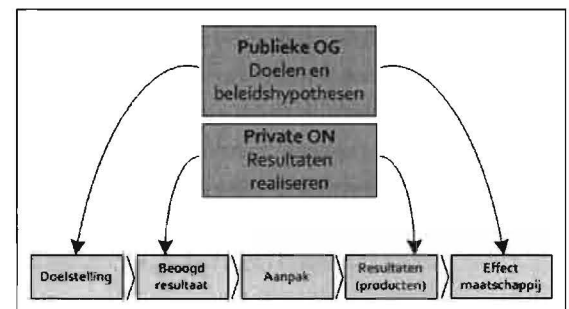
Gattorna and Walters in Black, Akintove en Fitzgerald (2000) stellen dat de partijen binnen een samenwerkingsrelatie allen iets van waarde in de relatie moeten inbrengen. Hierbij kan gedacht worden aan bronnen als kennis, technologieën, informatie, specifieke vaardigheden en kapitaal. Door het inbrengen van complementaire bronnen in de samenwerkingsrelatie ontstaat een wederzijdse afhankelijkheid tussen de partijen, wat een positieve uitwerking heeft op de samenwerking (Barrett, 2000; Saunders in Black, Akintove en Fitzgerald, 2000; Chan et al., 2004). Deze wederzijdse afhankelijkheid door de inbreng van complementaire bronnen zorgt voor een betrokken houding van de betrokken partijen (Gattorna en Walters in Black, Akintove en Fitzgerald, 2000). Een hoge betrokkenheid van beide partijen tot de gezamenlijke doelen is belangrijk voor het slagen van de samenwerkingsrelatie.

Om de juiste competenties als criterium te stellen, moet de publieke opdrachtgever een objectieve analyse maken van de sleutelvaardigheden van de betrokken personen uit de organisatie. Er zijn grote tegenstrijdigheden te vinden in de beoordeling van de competenties van publieke opdrachtgevers door henzelf (onderzoek Jansen en Sijpersma, 2006) en door de private opdrachtnemers (onderzoek Vulpenhorst, 2004). Meer dan 80% van de publieke opdrachtgevers acht zich competent in kennis en vaardigheden in het bouwproces (met uitzondering van kosteninzicht), terwijl deze publieke opdrachtgevers door de 100 grootste bouwbedrijven in de sector volledig incompetent worden beoordeeld.

Om de succesfactoren in de samenwerkingsrelatie te kunnen ontwikkelen moeten de opdrachtgevende en opdrachtnemende organisaties complementaire competenties bezitten. Hierbij moeten de competenties van de opdrachtnemer aansluiten op die van de publieke opdrachtgever, die is tenslotte de vaste partij in de te vormen relatie. De opdrachtnemer kan geselecteerd worden op zijn competenties. De publieke opdrachtgever kan de competenties eventueel aanvullen door het betrekken van derden. Het organisatieaspect sleutelvaardigheden is van belang op het schaalniveau van de groep, de betrokkenen moeten uitvoeringsbekwaam zijn om het project te kunnen realiseren.

#### *Significante waarden*

De significante waarden zijn de waarden die binnen de organisatie gelden. Bij participierend samenwerken is het van belang inzicht te hebben in de waarden waar binnen de betrokken organisaties naar gestreefd wordt, ten opzichte van te realiseren projecten. Eén van de succesfactoren van een participerende samenwerkingsrelatie is het streven naar verbetering van de prestatie (zie bijlage 3). Publieke opdrachtgevers streven over het algemeen andere waarden na dan private partijen (zie figuur 5.1), waardoor er verschil zit in de nagestreefde prestatie.



Figuur 5.1 Publiek en privaat streven (Martens, et al., 2002)

Publieke opdrachtgevers hebben een brede blik wat betreft de waarden en streven over het algemeen naar 'value for money', maatschappelijk



ke verantwoordelijkheid en vergemakkelijken van de besluitvormingsprocessen. Private opdrachtnemers hebben een nauwe blik en streven naar rendement, procesverbetering en kwaliteit. (Vulperhorst, 2003) De verwachte prestatie en de verbetering hiervan ligt voor de partijen verschillend. Ten Have (1999) stelt dat de kwaliteit van de discussie tussen de partijen bij de afstemming hiervan een belangrijke rol speelt. Ofwel, het bewust zijn van de verschillende waarden waarnaar gestreefd wordt draagt uiteindelijk bij aan verbeteren van de prestatie.

In de huidige, competitieve relaties zijn de betrokkenen zich niet bewust van de nagestreefde prestaties van de ander en ontbreekt de dialoog. Deze bewustwording is een belangrijk onderdeel van de cultuuromslag van competitief naar participerend samenwerken tussen publieke en private partijen. Om de prestatie te kunnen verbeteren moeten beide groepen zich bewust zijn van het streven van de ander. Dit bewustzijn draagt bij aan het verbeteren van de prestatie, en dus aan het projectresultaat. De betrokkenen leveren de prestaties, het organisatieaspect significante waarden is daarom van belang op het schaalniveau van de groep.

### *Stijl*

Het organisatieaspect stijl behelst het gedrag van het management en medewerkers, de manier van werken die kenmerkend is voor de organisatie. Er zijn vele relationele problemen op dit gebied in samenwerkingsrelaties die zowel door opdrachtgevers als opdrachtnemers aangehaald worden. Hiernaast zijn enkele succesfactoren op het gebied van de stijl van belang. Op het niveau van participerend samenwerken is dit aspect op groepsniveau zeer belangrijk. De aanwezigheid van twee zaken is voornamelijk van belang: integriteit van de betrokkenen en een positieve houding in conflictoplossingen.

Het ontbreken van integriteit wordt door opdrachtgevers als één van de oorzaken gezien

die leiden tot problemen binnen samenwerkingsrelaties. Hierbij worden onder andere wanprestatie, gemakzucht, bewuste misleiding en misbruik als onderdelen van gebrek aan integriteit genoemd. (Laan en Sijpersma, 2006) Hiernaast speelt integriteit een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de succesfactor vertrouwen. Wanneer samengewerkt moet worden op participerend niveau moet vertrouwen op basis van het contract zoals competitief het geval is, verschuiven naar vertrouwen dat gebaseerd is op goede wil tijdens het project (Li et al. in Cheung, 2003). In een samenwerkingsrelatie betekent dit dat 'de kans dat een actie van de ander voor ons gunstig is of ten minste niet nadelig zal zijn, is groot genoeg om te overwegen met hem een vorm van samenwerking aan te gaan' (Gambetta in Smid, Bijlsma-Franken en Bernaert, 2007).

Door enige discrepantie in doelen en verwachtingen zijn conflicten niet uitzonderlijk. Het gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor conflicten, waarbij een win-win houding tussen de betrokkenen als uitgangspunt wordt genomen, moet dit mogelijk maken (Joosten en van Werven, 1991; Saudners in Black, Akintove en Fitzgerald, 2000; Chan et al., 2004). De betrokkenheid van de groep die ontstaat door complementaire bronnen moet leiden tot een houding van de betrokkenen die gezien wordt als de bereidheid van de betrokken partijen om, gericht op het streven naar het gezamenlijke doel, continu in te springen op onvoorziene problemen (Chan et al., 2004). Dit draagt bij aan een positieve houding in conflictoplossing die beide partijen dienen te ontwikkelen. Het draagt bij aan de ontwikkeling van de succesfactor conflictoplossing, wat een positieve invloed heeft op het ontwikkelen van vertrouwen tussen de partijen.

Om relationele problemen te voorkomen en succesfactoren als vertrouwen en conflictoplossing te kunnen ontwikkelen moeten zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer integer handelen en daarnaast in conflictoplossing een positieve

ve houding aannemen. Het organisatieaspect stijl is van belang op het schaalniveau van de groep, alle betrokkenen in de samenwerkingsrelatie moeten gezamenlijk zorgen dat de samenwerking slaagt. De organisatieaspecten stijl en significante waarden (paragraaf 5.3.2) hebben een grote invloed op elkaar. De significante waarden vormen de achterliggende gedachte binnen de groep. De stijl geeft weer hoe daadwerkelijk met elkaar om wordt gegaan.

#### *Systemen*

Op het gebied van de systemen van de organisatie gaat het o.a. om de formele en informele procedures, regelingen en afspraken binnen de organisatie. Met name de communicatieprocedure en het beloningssysteem zijn bij participerend samenwerken van belang.

Miscommunicatie wordt door opdrachtgevers genoemd als één van de problemen binnen samenwerkingsrelaties. (Laan en Sijpersma, 2006; Heijbrock, 2007) Problemen als interpretatieverschillen, gebrekkige afstemming en miscommunicatie hebben allen oorsprong in het niet goed communiceren tussen betrokken partijen. Efficiënte coördinatie hiervan leidt tot stabiliteit binnen het project. Het hebben van meerdere contactpunten tussen partijen is hierbij van belang (Chan et al., 2004). In een goede samenwerkingsrelatie zijn directe communicatielijnen tussen de leden van de projectorganisatie aanwezig (Barrett, 2000; Chan et al., 2004). Deze lijnen moeten aanwezig zijn op alle niveaus van de organisatie, waardoor de informatie zowel formeel als informeel vrij kan worden gedeeld. Hiermee worden interpretatieverschillen geminimaliseerd. (Gattorna en Walters in Black, Akintove en Fitzgerald, 2000; Saunders in Black, Akintove en Fitzgerald, 2000) Effectieve communicatie is zowel een relationeel probleem als één van de succesfactoren van participerend samenwerken. Tevens draagt het bij aan de succesfactor vertrouwen.

Het beloningssysteem binnen een participerende samenwerkingsrelatie is van invloed op de samenwerking. Gelijkwaardigheid tussen de partijen is een succesfactor van participerend samenwerken, een evenredigheid in inzet en beloning moet centraal staan.

In de praktijk worden binnen projectorganisaties eigen systemen vastgelegd, gericht op de beoogde samenwerking. Hierbij is het mogelijk dat de systemen in de projectorganisatie verschillen van de systemen in de publieke opdrachtgevende of private opdrachtnemende organisatie. Van belang is dat de groep die de projectorganisatie ervaring heeft met de in te voeren systemen. Dit geldt voor zowel de betrokkenen uit de opdrachtgevende als opdrachtnemende organisatie.

### **5.3 Niveau van het individu**

Op het niveau van het individu moeten de betrokken sleutelfiguren een 'klik' kunnen ontwikkelen om de participerende samenwerking te stimuleren. Hierbij is het organisatieaspect staf van belang.

#### *Staf*

Het organisatieaspect staf behelst de kenmerken van het personeel van de organisatie. Het ontbreken van de chemie tussen de betrokkenen wordt door opdrachtgevers aangegeven als één van de oorzaken van problemen in samenwerkingsrelaties. (Laan en Sijpersma, 2006) Deze chemie tussen de betrokkenen is zeker van belang, maar valt niet op papier te zetten of af te dwingen. Wel kunnen eigenschappen worden onderscheiden die het ontwikkelen van de 'klik' stimuleren. Het gaat hierbij om de bekwaamheid van de sleutelfiguren, de samenwerkingsvaardigheden en de ervaring.

Naast de complementaire competenties tussen de groepen die de projectorganisatie gaan vormen, is het van belang dat de sleutelfiguren bekwaam zijn. De bekwaamheid van de betrok-

kenen heeft invloed op het vertrouwen; iemand zonder de juiste competenties eerder met argusogen worden bekeken dan worden geholpen. Vaak wordt aangenomen dat mensen incompetent zijn, zonder dat de mogelijkheid wordt geboden het tegendeel te bewijzen. In de bouw heerst de tendens dat alle problemen/fouten op de bouwplaats komen door incompetentie van de aannemer. Extra inspecties zoals controlemetingen brengen extra kosten met zich mee en zijn een bron voor wantrouwen. (Whitney in Cheung et al., 2003)

Samenwerkingsvaardigheden zijn van belang bij het onderhouden van de samenwerkingsrelatie. De vaardigheden van de betrokkenen hebben invloed op de ontwikkeling van de relatie tussen de partijen. Het bezitten van samenwerkingsvaardigheden moet het probleem van gebrekkige afstemming ondervangen en draagt bij aan het ontwikkelen van vertrouwen tussen de betrokkenen. Vier hoofdvaardigheden ten behoeve van een participerende samenwerking kunnen worden onderscheiden (Kaats, van Klaveren en Opheij, 2005).

1 Relaties aangaan, het vermogen binnen een uitgebreid netwerk binnen eigen onderneming en binnen de sector stabiele relaties te ontwikkelen. (Jansen en Sijpersma, 2007)

2 Omgaan met complexiteit, het vermogen om patronen te herkennen waar anderen chaos zien, affiniteit met complexiteit en een goede timing voor handelen

3 Inter-persoonlijk handelen, Onderhandelingsvaardigheden, mediatievaardigheden en procesvaardigheden

4 Kunnen managen, projectmanagement en lijnmanagement vaardigheden, algemene kennis van organisatie vraagstukken

Tenslotte kan op het niveau van het individu het verleden een rol spelen. Dit kan vanuit drie invalshoeken: een eerdere samenwerking tussen de sleutelfiguren, het verkeren in gezamenlijke

sociale kringen en de reputatie. Hoe meer de opdrachtgever bekend is met de potentiële samenwerkingspartner, hoe eenvoudiger het is om vertrouwen op te bouwen. Hiernaast speelt ook de toekomst een rol. Wanneer er sprake is van in het vooruitzicht liggende samenwerking in de toekomst zal de inzet van beide partijen om het vertrouwen op te bouwen en te behouden aanzienlijk hoger zijn dan wanneer dit niet zo is. (Klein Woolthuis, 1998)

Om het participierend samenwerken te stimuleren en hierbij succesfactoren te ontwikkelen worden eisen gesteld aan de sleutelfiguren. Zij moeten bekwaam zijn, op enige wijze een positieve ervaring met elkaar hebben en beschikken over samenwerkingsvaardigheden. Deze eigenschappen zijn gericht op het niveau van het individu.

#### 5.4 Conclusie

In tabel 5.1 is een overzicht weergegeven van de eigenschappen die, gesteld vanuit de literatuur, de geschiktheid van een organisatie voor participierend samenwerken bepalen. Het belang dat in de laatste kolom is weergegeven is een terugkoppeling naar de relationele problemen en succesfactoren die resp. opgelost en ontwikkeld moeten worden ten behoeve van een succesvolle participerende samenwerking (zie bijlage 1 en 2).

Niveau	Organisatieaspect	Eigenschap	Belang
Organisatie	Strategie	Organisatie heeft samenwerken als onderdeel van de strategie	Steun management
	Structuur	Organisatie heeft een stabiele personele samenstelling	Geen wijziging personeel
Groep	Sleutelvaardigheden	Betrokkenen bezitten complementaire kennis inclusief technieken en informatie	Wederzijdse afhankelijkheid, betrokkenheid gezamenlijk doel
		Betrokkenen bezitten complementaire vaardigheden voor uitvoeren deelprocessen	
		Betrokkenen bezitten complementaire attitude voor managen deelprocessen	
	Significante waarden	Betrokkenen zijn zich bewust van de waarden waar andere betrokkenen naar streven	Verbeteren prestatie
	Stijl	Betrokkenen handelen integer	Geen gemakzucht, basis van vertrouwen
		Betrokkenen hebben een positieve houding in conflictoplossing	Oplossen conflicten, vertrouwen
	Systemen	Directe communicatielijnen tussen betrokkenen	Effectieve communicatie, geen interpretatieverschillen, vertrouwen
		Communicatielijnen op verschillende niveaus binnen de groep	
Beloning van betrokkenen evenredig naar inzet		Gelijkwaardigheid	
Individu	Staf	Sleutelfiguren zijn bekwaam	Kwaliteit sleutelfiguren, vertrouwen
		Sleutelfiguren hebben gezamenlijke positieve ervaring verleden	Vertrouwen
		Sleutelfiguren bezitten samenwerkingsvaardigheden - Relaties aangaan - Omgaan met complexiteit - Interpersoonlijk handelen - Kunnen managen	Goede afstemming, vertrouwen

Tabel 5.1 Overzicht eigenschappen geschikte organisatie vanuit literatuurstudie

## 6. Casestudy projectallianties

**Hoofdstuk 6 beschrijft de resultaten van de uitgevoerde casestudy. Hier zijn vijf projectallianties in de Nederlandse bouwsector geanalyseerd. Dit zijn projecten waarbij de opdrachtgever en opdrachtnemer een gezamenlijk doel nastreven in de samenwerkingsrelatie.**

In paragraaf 6.1 tot en met paragraaf 6.5 zullen achtereenvolgens besproken worden: het tracédeel Sliedrecht – Gorinchem van de Betuweroute (de Waardse Alliantie), het knooppunt Hooggelegen op de A2, de omlegging van de N201 op het traject Aalsmeer – Uithoorn, de sanering van de Oostergasfabriek en het Campusplan voor de Universiteit van Maastricht. Van de cases worden drie zaken besproken: de selectiecriteria die op organisatieniveau zijn gesteld, de gunningscriteria die gericht zijn op de groep en het individu en de punten die uit verschillende evaluaties naar voren zijn komen gericht op participierend samenwerken.

Het resultaat van dit hoofdstuk is een overzicht van de eigenschappen die vanuit de praktijkervaringen in het aanbestedingsproces ten behoeve van een participerende samenwerkingsrelatie gehanteerd zouden moeten worden. Hiermee worden de deelvragen van onderzoeksvraag 2 beantwoordt.

Onderzoeksvraag 2 luidt:

*Waar wordt bij projecten waar gestuurd wordt op een participerende samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij het opstellen van de criteria aandacht aan besteed?*

Na de beschrijvingen per case zal in hoofdstuk 7 de vergelijking worden gemaakt tussen deze eigenschappen en de eigenschappen die in hoofdstuk 5 uit de literatuurstudie naar voren zijn komen.

### 6.1 Waardse Alliantie

Het project waarbij de Waardse Alliantie is ontstaan behelst het Tracédeel Sliedrecht – Gorinchem. Het gaat hier om 22 kilometer Betuwespoor tussen Sliedrecht en Gorinchem. Bij dit project was ProRail de opdrachtgever. Het project is in juni 1999 gegund aan alliantiepartner HBSC, een aannemerscombinatie tussen Heijmans, Boskalis, Strukton en CFE.

De aanbestedingsom was 294,2 miljoen euro. Dit is de eerste projectalliantie tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer in de Nederlandse bouwsector. (Managementgroep Betuweroute, 1999a)

#### *Aanbesteding*

Het project is aanbesteedt als een D&C-contract, waarbij ProRail aangaf te willen investeren in een alliantie. Maximale weerstand vanuit de omgeving en de vele risico's binnen het project wekte deze interesse. De gedachte heerste: een opdrachtgever en opdrachtnemer die elkaar tegen werken gaat het werk niet bespoedigen. Aannemerscombinaties gaven hier in eerste instantie geen gehoor aan. In een onderhandelingsperiode van ca. een half jaar na de gunning is het D&C-contract toch omgezet in een alliantiecontract. Het domein van de alliantie omvatte bij dit project de ontwerpwerkzaamheden, de afstemming met de omgeving, het bewaken van het alliantiefonds, toezicht houden op de uitvoerende aannemer en het controleren van het werk. Hierbij is een Alliantie Management Team (AMT) ingezet bestaande uit belangrijke sleutelfiguren.

De aanbieders werden op het niveau van de organisatie beoordeeld op de minimumeisen (als beschreven in paragraaf 2.2) (Managementgroep Betuweroute, 1999b). Hiernaast heeft de gunning plaats gevonden op basis van de economisch meest voordelige aanbidding. De gunningscriteria die zijn gehanteerd zijn gericht op de objectgerelateerde beheersaspecten van een project, namelijk de aspecten geld, tijd en kwaliteit. De selectie- en gunningscriteria zijn weergegeven in bijlage 4.

Er zijn geen criteria opgesteld die specifiek gericht zijn op de beoogde samenwerkingsrelatie. Dit doordat de omschakeling van D&C-contract naar een projectalliantiecontract na de gunning heeft plaats gevonden. De selectiecriteria die voor deze competitieve situatie gesteld zijn, waren gericht op de kunde van de opdrachtnemer.

mer op het schaalniveau van de organisatie (zie paragraaf 2.2). Het kwaliteitsaspect was enkel gericht op het te realiseren project, er werden geen eisen aan de betrokkenen gesteld. Dat terwijl na de omzetting naar projectalliantie gestreefd werd naar een Alliantie Management Team (AMT) waarbij belangrijke sleutelfiguren zijn ingezet.

#### *Evaluatie*

De Waardse Alliantie is gereed gekomen met een zeer succesvol projectresultaat. Uit verschillende evaluaties is een aantal aandachtspunten met betrekking tot het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie naar voren gekomen (Betuweroute, 2005). Het gaat om randvoorwaarden op het gebied van het project, benodigde eigenschappen van de organisaties en eisen aan de werkwijze binnen de tot stand te komen relatie (zie bijlage 4). Een overzicht van de eigenschappen gericht op de participerende samenwerkingspartners is gegeven in onderstaande tabel.

Niveau	Categorie	Eigenschappen
Organisatie	Strategie	Geloof in alliantie
Groep	Sleutelvaardigheden	Kennis kostenmanagement gelijk Kwaliteiten
	Significante waarden	Belangen partner
Individu	Staf	Vertrouwen
		Sleutelfiguren juiste kwaliteiten

Tabel 6.1 Eigenschappen geschikte organisatie Waardse Alliantie

Een belangrijke opmerking in de evaluatie van dit project is 'mensen maken het succes'. Die betrokkenen moeten kundig zijn (het schaalniveau groep en individu), daarnaast moet de organisatie achter de beoogde manier van samenwerken staan, door geloof erin te hebben en door belangen van partner te begrijpen. Hierdoor staat het gezamenlijke belang voorop. (Betuweroute, 2005) Uit deze case is gebleken dat de eigenschappen in bovenstaande tabel

belangrijk zijn voor het slagen van een participerende samenwerkingsrelatie.

#### **6.2 Omlegging N201, Aalsmeer - Uithoorn**

Het project de N201 omvat de omlegging Aalsmeer – Uithoorn. Hierbij hoorde het ontwerp en de realisatie van ca 7 kilometer nieuwe provinciale weg, inclusief openbare verlichting, verkeersregelininstallaties, groenvoorzieningen, bebording en bewegwijzering. Een onderdeel van het project omvat een tunnel onder de ringvaart van de Haarlemmermeerpolder. Het project is op dit moment in de uitvoeringsfase. (Van der Laan, 2006) In april 2005 heeft Provincie Noord-Holland de opdracht gegund aan aannemerscombinatie Heijmans/Boskalis. De projectwaarde is 84,5 miljoen euro.

#### *Aanbesteding*

Het project is in een Design & Construct – contract (D&C-contract) aanbesteed. Voorafgaand aan de aanbesteding rezen vragen omtrent de selectie en gunning bij een innovatieve samenwerking, waarna de Provincie Noord-Holland besloot eventueel na de gunning een alliantie tot stand te laten komen. Direct na tekenen D&C-contract, zijn de onderhandelingen voor het vormen van een alliantie begonnen. Het duurde 4 maanden om de belangen in evenwicht te brengen. Deze tijd was beschikbaar door scopewijziging in het project op verzoek van Greenpark Aalsmeer. (Van Staveren, 2006) De alliantie zal geen aparte organisatie worden, het gaat om een intensievere vorm van samenwerking bij het opstellen van de ontwerpen (VO en DO) en de coördinatie van het aanpassen van kabels en leidingen. (Provincie Noord Holland, 2006)

Er zijn geen criteria met betrekking tot de mogelijke alliantie gesteld, de partijen zijn geselecteerd aan de hand van de doorgaans gestelde minimumeisen en gunning vond plaats op basis van laagste prijs (zie bijlage 5). Wel is in de aanbestedingsleidraad geanticipeerd op een na gun-

ning mogelijk te vormen alliantie. De inschrijver had de mogelijkheid bij inschrijving een voorstel in te dienen om samen met de provincie een alliantie te vormen. Dit voorstel werd echter niet betrokken in de beoordeling van de aanbidding. (Van Staveren, 2006)

Ook bij dit project zijn geen criteria gesteld die specifiek gericht waren op de beoogde samenwerkingsrelatie. Net als bij de Waardse Alliantie is hier de projectalliantie gevormd na gunning van een D&C-contract. Opvallend is dat de N201 gegund is op basis van de laagste prijs. Hierbij kunnen de aanbidders zich alleen onderscheiden op kosten, niet op kwaliteit. Dit leidt over het algemeen tot opportunistisch gedrag van de aanbieder, wat een participerende samenwerkingsrelatie niet ten goede komt.

#### Evaluatie

Een aantal aandachtspunten met betrekking tot het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie kan afgeleid worden uit het doorlopen proces dat heeft geleid tot de vorming van de projectalliantie (Jonkers, 2007; Van der Laan, 2006 en Van Staveren, 2006). Het gaat om randvoorwaarden op het gebied van het project, benodigde eigenschappen van de organisaties en eisen aan de werkwijze binnen de tot stand te komen relatie (zie bijlage 5). Een overzicht van de eigenschappen gericht op de participerende samenwerkingspartners is gegeven in onderstaande tabel.

Niveau	Categorie	Eigenschap
Organisatie	Strategie	Steun directie/bestuur betrokken partijen
Individueel	Staf	Ervaring dergelijke samenwerking
		Geloof in aanpak

Tabel 6.2 Eigenschappen geschikte organisatie N201

Uit dit project komt naar voren dat de houding centraal staat, zowel op het schaalniveau van de organisatie als lager van de sleutelfiguren. Een welwillende, positieve houding ten opzichte van

het participerend samenwerkingsniveau is de basis voor het ontwikkelen van een dergelijke relatie.

### 6.3 Sanering Oostergasfabriek

Het project Oostergasfabriek omvat de bodem- en grondwatersanering inclusief de bodem milieuhygiënisch en bouwgeraad gemaakt voor de herontwikkeling van het Polderweggebied op het terrein van de voormalige Oostergasfabriek. Hierbij was Gemeente Amsterdam de opdrachtgever. De opdracht is in oktober 2007 gegund aan Heijmans Infra Techniek B. V. De projectwaarde is 58,4 miljoen euro.

#### Aanbesteding

Het bodemsaneringsproject is opgebouwd uit twee fasen. Fase A is als bouwteam aan Heijmans gegund. In fase A kwamen verschillende problemen naar voren, de opdrachtnemer kreeg het werk niet goed onder controle voornamelijk omdat de situatie afweek van de plannen. Hierdoor waren er veel veranderingen in het project, de verschillende betrokken partijen handelden uit vervolgens uit verschillende gezichtspunten, waardoor het proces stroef liep.

Gezien de situatie in fase A werden door zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer problemen in fase B voorzien. Fase B zou een bredere aanpak nodig hebben dan fase A. Met de partijen uit fase A is om tafel gezeten om een oplossing voor fase B. Vanuit de noodzaak van zowel de publieke opdrachtgevende als de private opdrachtnemende partij is het idee voor een projectalliantie ontstaan. Overleg met ervaringsdeskundigen leidde tot het oordeel dat een projectalliantie een optie zou zijn, mits er 'iets' gedaan zou worden om het samenwerken te stimuleren. (Scheffrahn en Brendsen, 2007)

Door kennis en ervaring van de betrokken partijen in fase A en houding ten opzichte van alliantievorming, is gestreefd de projectalliantie van fase B onderhands aanbesteden aan de aan-

nemer die de eerdere uitvoeringsfase gegund heeft gekregen. Dit was op basis van een 'voort te zetten opdracht' in de EU-regelgeving mogelijk. (Troost Oppelaar, 2007) De sleutelfiguren hebben hierna de tijd genomen om gezamenlijk een samenwerkingsplan te maken.

De eerdere gunning was gebaseerd op de openbare aanbesteding van een traditioneel RAW-bestek. De criteria die hierbij van toepassing waren, waren competitief van aard en niet toegespitst op het later beoogde samenwerkingsniveau. (Troost Oppelaar, 2007)

**Evaluatie**

Het alliantiecontract is in oktober 2007 getekend, waardoor van een evaluatie nog geen sprake is. Uit het proces dat heeft geleid tot het aangaan van een projectalliantie is een aantal eigenschappen van de organisatie gericht op de participerende samenwerkingspartners naar voren gekomen (Scheffrahn en Brendsen, 2007).

Niveau	Categorie	Eigenschap
Organisatie	Strategie	Noodzaak vanuit organisaties
Individu	Staf	Eerdere positieve ervaring tussen partijen
		Sleutelfiguren positieve houding

Tabel 6.3 Eigenschappen geschikte organisatie Oostergasfabriek

Eerdere ervaringen tussen betrokken partijen zorgden voor een belangrijke vertrouwensbasis die samenwerking in een alliantie mogelijk maakte. Hiernaast is een positieve houding van de sleutelfiguren van belang. Het sluiten van het contract levert niet direct een alliantie, de betrokkenen zorgen voor het projectsucces. Een positieve houding van de sleutelfiguren is cruciaal bij het veranderen van de houding op de werkvloer.

**6.4 A2 Hooggelegen**

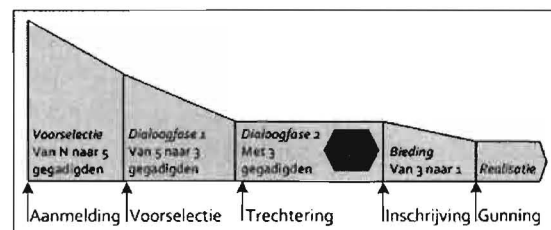
Het project omvat de verbreding van de A2 bij knooppunt Hooggelegen. Het project is een onderdeel van een pakket aan maatregelen

welke de doorstroom van het verkeer op Rijksweg A-2 en de bereikbaarheid van de Gemeente Utrecht moeten verbeteren. Het project omvat de verbreding van 1,7 kilometer snelweg van 2 x 5 rijstroken tussen de Leidsche Rijn Tunnel en knooppunt Oudenrijn. Inclusief 9 viaducten en rotonde Hooggelegen, alsmede de renovatie van de Meernbrug. De opdrachtgever is Rijkswaterstaat, het project is in oktober 2007 gegund aan de aannemerscombinatie Trajectum Novum bestaande uit Van Hattum en Blankevoort/KWS/Mourik/Boskalis. De projectwaarde is 54 miljoen euro. (Rijkswaterstaat, 2006a)

**Aanbesteding**

De keuze voor het vormen van een alliantie is door de publieke opdrachtgever gemaakt voor het ingaan aanbestedingsproces, dit in tegenstelling tot de eerder besproken projectallianties. Rijkswaterstaat (RWS) wil ervaring opdoen (naar aanleiding van Parlementaire Enquête Commissie Bouwnijverheid, de Motie Hofstra en ervaringen in binnen- en buitenland op het gebied van allianties), het project is zeer complex (zowel ontwerp als planning) en de RWS wil een continue bijstuurmogelijkheid. (Rijkswaterstaat, 2006b) Het domein van de alliantie omvat het definitief PvE, de finale ontwerpen, het omgevingsmanagement, de vergunningen, de planning, het risicomanagement en de externe kwaliteitsbeheersing.

De aanbestedingsprocedure die is gevolgd is een concurrentie gerichte dialoog, zie figuur 6.1.



Figuur 6.1 Aanbestedingsprocedure A2 Hooggelegen (Rijkswaterstaat, 2006b)

De voorselectie is gebaseerd op minimum-eisen (zie bijlag 6). De gunning is gebaseerd op



de economisch meest voordelige inschrijving, waarbij een prijs/kwaliteit verhouding van 40/60 is gehanteerd. Onder kwaliteit werd ook de geschiktheid als samenwerkingspartner verstaan. (Rijkswaterstaat, 2006b)

Na de voorselectie is gestart met de dialoogfasen die op de kwaliteit gericht waren. Hierbij is de eerste fase gericht op de oplossing van het project aan de hand van een plan van aanpak. De opdrachtgever ging in dialoog over alle zaken die zij onder kwaliteit verstond (zie bijlag 6). In de tweede dialoogfase is een onderdeel specifiek gericht op de beoogde samenwerking. Een workshop (rollenspel) met de in te zetten mensen is gehouden om inzicht te krijgen in de samenwerking van de projectorganisatie. Hierbij bestond het team uit zowel de opdrachtgever als de gegadigde, per gegadigde is een workshop gehouden. De workshop was gericht op de sleutelfiguren in de alliantie, die door een onafhankelijke deskundige op samenwerkingsvaardigheden werden beoordeeld (Kizimenko, 2007). De score op deze samenwerkingsvaardigheden bepaalde 24% van de kwaliteit binnen de EMVI (van Stijn, 2007).

Niveau	Categorie	Eigenschap
Groep	Stijl	Wederzijds respect
Individu	Staf	Gezamenlijke verantwoordelijkheid
		Samenwerkingsvaardigheden <ul style="list-style-type: none"> <li>•Heldere doelstellingen</li> <li>•Open communicatie</li> <li>•Flexibel opstellen</li> <li>•Initiatief tonen</li> </ul>

Tabel 6.4 Gestelde criteria gericht op samenwerken

Het project A2 Hooggelegen is de eerste projectalliantie met publieke opdrachtgever waarin bewust geselecteerd is op de betrokkenen. In de criteria die hierop van toepassing waren stond teamgericht werken van de sleutelfiguren centraal, aan de hand van Vroemen (1995). Het is voor een participerende relatie belangrijk dat naast de kwaliteit van de sleutelfiguren als individuen, ook het gevoel van de groep meetelt. Aan beide niveaus is in dit project aandacht besteedt.

### Evaluatie

Het alliantiecontract is in november 2007 getekend, waardoor van een evaluatie nog geen sprake is. Wel kunnen vanuit de randvoorwaarden van dit project en de alliantiebeginselen die door de opdrachtgever zijn gesteld aandachtspunten herleid worden met betrekking tot de geschiktheid van project en de organisatie en de te vormen relatie (bijlag 6) (Rijkswaterstaat, 2006b; van Stijn, 2007 en Kizimenko, 2007). De organisatie-eigenschappen, die ter aanvulling op bovenstaande criteria in het aanbestedingsproces met betrekking tot de selectie van de samenwerkingspartner meegenomen zouden moeten worden, zijn weergegeven in figuur 6.5.

Niveau	Categorie	Eigenschap
Organisatie	Strategie	Beleid
Groep	Significante waarden	Streven naar het beste voor het project
Individu	Staf	Voorkomen en vermijden geschillen

Tabel 6.5 Aanvullende eigenschappen geschikte organisatie A2 Hooggelegen

Evenals de evaluatie van de Waardse Alliantie en de N201 komt uit het proces van de A2 naar voren dat de houding van de betrokkenen van belang is. Hiernaast komt een zeer belangrijke eigenschap van de organisatie naar voren, namelijk het streven van de organisaties (de significante waarden). Dit streven van beide organisaties moet aansluiten bij het gezamenlijke doel dat gesteld is.

### 6.5 Campus Maastricht

Het project Campus Maastricht omhelst onder andere 96 guesthouses, 408 studio's en 48 appartementen, 8.680 m<sup>2</sup> kantoorunits, 892 m<sup>2</sup> commerciële ruimtes en 600 m<sup>2</sup> horeca oppervlakte en 7550 m<sup>2</sup> sportoppervlakte. De opdrachtgever is Servatius Ontwikkeling (in 1999 aangesteld door Universiteit Maastricht), een onderdeel van Woningcorporatie Servatius.

Het ontwerp is van de Spaanse architect

Santiago Calatrava. Het project is ingedeeld naar 16 onderdelen. 70% van projectomvang valt financieel gezien in vier van deze zestien onderdelen: beton, staal, gevels en installaties. Voor de technische installaties werd reeds eerder GTI geselecteerd als alliantiepartner. De overige drie onderdelen zijn (eind 2007) gegund aan Heijmans Bouw (onderdeel Beton), Victor Buyck Steel Construction (B) (onderdeel Staal) en Gruppo Folcra Edificacion (E) (onderdeel gevel). De projectwaarde is 54 miljoen euro. (Van Duren en Dorée, 2007)

#### *Aanbesteding*

Het project is in eerste instantie als bouwteam de voorbereidingsfase ingegaan, met BAM als hoofdaannemer. Wijzigingen in het ontwerp van de constructie leidde echter tot verandering in de organisatievorm. Het project vroeg om specifieke, deskundige inbreng en optimale samenwerking, waarbij per perceel de onderdelen in onderling overleg goed moeten worden afgestemd. In dit geval was een alliantieaanpak de beste oplossing. Het project is vervolgens opnieuw aanbesteedt, nu als projectalliantie.

Servatius Ontwikkeling is een onderdeel van Woningcorporatie Servatius. Volgens de criteria (artikel 1, Bao) zijn woningcorporaties geen aanbestedende diensten (<http://www.europadecentraal.nl>, 12 januari 2008). Hierdoor is Servatius niet gebonden aan aanbestedingsregelgeving, zij mag in principe opdrachten vergeven aan elke partij. Wel zijn in dit project criteria gehanteerd om partijen te beoordelen.

Selectie op basis van uitsluitingscriteria, gericht op een financiële en juridische screening en de houding van de organisatie ten opzichte van een projectalliantie. Gegund is op zowel prijs als kwaliteit (resp. 30% en 70%), gericht op de ervaring in het verleden (het Past Performance Information Procurement System). Achterliggende idee van PIPS is dat 'high performers' de gestelde vragen beter kunnen beantwoorden

dan de 'low performers', en dat de kwalitatief beste organisatie het hoogst scoort. De vragen aan de organisatie zijn gericht op motivering als participant in het proces en inzicht in risico's (benoemen en managen). Hiernaast werd onder kwaliteit ook de kwaliteit van de sleutelfiguren verstaan (Van Duren en Dorée, 2007) Alle gehanteerde criteria zijn weergegeven in bijlage 7.

De mogelijk alliantiepartners zijn in dit project dus op een aantal specifieke punten met betrekking tot de beoogde samenwerkingsrelatie beoordeeld, zowel in de uitsluitingscriteria als gunningscriteria. Deze zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Niveau	Categorie	Eigenschap
Organisatie	Strategie	Houding ten opzichte van alliantie
Groep	Sleutelvaardigheden	Inzicht risico's in participerende relatie
	Significante waarden	Idee omtrent 'value for money'
Individu	Staf	Kwaliteit sleutelfiguren, Ervaring en competenties directielid
		Kwaliteit sleutelfiguren, Ervaring en competenties projectmanager

Tabel 6.6 Gestelde criteria gericht op samenwerken

Uit het proces dat is doorlopen kunnen, naast de gestelde criteria, aandachtspunten herleidt worden met betrekking tot de geschiktheid van het project en de te vormen relatie (bijlage 7). Er is geen aanvulling met betrekking tot de organisatie-eigenschappen die voor de betrokken partijen van belang zijn naar voren gekomen.

#### **6.6 Conclusie**

Uit de verschillende cases is een aantal eigenschappen naar voren gekomen, dat de betrokken organisaties moeten bezitten wanneer gestreefd wordt naar een participerende samenwerking. Het kleine aantal participerende samenwerkingsprojecten tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer in de Nederlandse bouwsec-

tor heeft leidt ertoe dat er enkele kritische noten geplaatst moeten worden bij het resultaat van de casestudy. Het verschil in karakteristieken van de vijf cases is weergegeven in tabel 6.7.

het streven (onderdeel significante waarden) van groot belang. In geen van de cases zijn deze zaken als criteria gesteld, wel komt dit in verschillende evaluaties naar voren.

	Opdrachtgever	Motief	Basis	Alliantie	Selectiecriteria	Gunningscriteria
Waardse Alliantie	Publiek	Project, experiment	D&C	Ná gunning	Minumum eisen	EMVI, enkel projectbeheersaspecten
N201	Publiek	Project, experiment	D&C	Ná gunning	Minumum eisen	Laagste prijs
Oostergasfabriek	Publiek	Noodzaak partijen	Bestek	Ná gunning	Minumum eisen	'Voortgezette opdracht'
A2 Hooggelegen	Publiek	Project, experiment	'D&C'	Voor gunning	Minumum eisen + leiding/uitvoering	EMVI, project én betrokkenen
Campus Maastricht	Privaat	Noodzaak project	Bestek	Voor gunning	Minumum eisen + houding alliantie	EMVI, project én betrokkenen

Tabel 6.7 Kenmerken cases (Gebaseerd op van Schaik, 2007)

#### Selectiecriteria

De selectiecriteria die in elk van de projecten zijn gesteld waren allen gebaseerd op de gegoedheid, beroepsbekwaamheid, financiële/economische draagkracht en technische bekwaamheid van de aanbiedende organisatie. De geanalyseerde cases laten zien dat de selectiecriteria ten behoeve van een competitieve samenwerking een eventuele participerende samenwerking in principe niet hoeven te remmen. De selectiecriteria ten behoeve van een participerende samenwerking kunnen naast competitieve criteria gevraagd worden.

Het enkel stellen van deze minimeisen ten behoeve van een competitieve samenwerkingsrelatie is echter niet voldoende wanneer gestreefd wordt naar een participerende samenwerkingsrelatie. Er zijn meer zaken op het schaalniveau van de organisatie van belang. De private opdrachtgever stelt bijvoorbeeld dat een positieve houding ten opzichte van een projectalliantie ook als uitsluitingscriterium moet gelden, want hier niet positief tegenover staan betekent geen potentiële participerende samenwerkingspartner. Publieke opdrachtgevers geven allen aan dit een belangrijk aspect te vinden bij voor het slagen van de participerende relatie. Naast de houding van de organisatie (onderdeel strategie) is ook

#### Gunningscriteria

Gunnen op laagste prijs is competitief van aard en leidt tot opportunistisch gedrag. Uit de cases komt naar voren dat de omslag die gemaakt moet worden wanneer na de gunning een projectalliantie wordt gevormd veel tijd en energie van de betrokkenen kost. Wanneer dit proces niet wordt doorlopen kan het leiden tot bijvoorbeeld kwaliteitsproblemen of meerwerk.

De gunningscriteria in de cases gebaseerd op EMVI zijn voornamelijk gericht op geld, tijd en kwaliteit van het project. Hier gaat het indirect om de kunde van de aanbieder op het schaalniveau van de gehele organisatie. In tegenstelling tot de projecten waar na het gunnen de projectalliantie is gevormd, werden bij de twee projecten waar dit vóór het gunnen gebeurde middels EMVI specifieke eisen gesteld aan de betrokkenen. Ondanks dat er wel verschil zit in focus tussen deze, ligt bij beide projecten de nadruk op de sleutelfiguren. Bij de A2 Hooggelegen wordt gefocust op de samenwerkingsvaardigheden van deze betrokkenen, terwijl bij de Campus Maastricht de criteria meer worden gericht op de competenties afkomstig uit ervaringen van sleutelfiguren.

Participerend samenwerken wordt nu ingezet

als incidentele oplossing, wanneer de noodzaak binnen het project hierom vraagt. Hierdoor zijn er geen criteria gericht op beoogde samenwerking, wel is het een leerproces dat leidt tot inzicht in de belangrijke organisatie-eigenschappen. In tabel 6.8 is een overzicht weergegeven van de verschillende eigenschappen die vanuit de case-study naar voren zijn gekomen als eigenschappen die de geschiktheid van een organisatie als participerende samenwerkingspartner bepalen. Het belang dat in de vierde kolom is weergegeven bevat de zaken waar de eigenschappen aan bijdragen en die in deze cases als succesfactoren worden gezien.

Bij participerend samenwerken zijn lagere niveaus binnen de organisatie van belang, dit komt ook uit de verschillende cases naar voren. Deze zaken werden veruit het meest genoemd. De conclusie die in de cases naar voren komt is gelijk: mensen maken het succes. Een handtekening op papier maakt geen samenwerking succesvol, de betrokkenen moeten hiervoor zorgen. Hierbij is de houding op organisatieniveau in eerste instantie aan de orde om de tijd te nemen om de beoogde samenwerkingsrelatie te bespreken en belangen gelijk te schakelen. Daarnaast is de houding van de groep en de sleutelfiguren cruciaal bij het veranderen van de houding op de gehele werkvloer en een participerende relatie te ontwikkelen.

Niveau	Categorie	Eigenschap	Belang	Aantal
Organisatie	Strategie	Steun van management samenwerken	Positieve invloed onderhandelingen	5
Groep	Sleutelvaardigheden	Betrokkenen hebben inzicht in risico's participerende relatie	Bekwaamheid betrokkenen	1
		Betrokkenen gelijk niveau aan kennis kostenmanagement	Inzicht in financieel voordeel	1
	Significante waarden	Betrokkenen zijn bewust van waarden beide betrokken partijen	Best for project/value for money	2
	Stijl	Wederzijds respect tussen betrokkenen	Integriteit	1
Betrokkenen dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid		Groepsgedrag positief	1	
Individu	Staf	Sleutelfiguren hebben positieve houding	Mensen maken het succes	3
		Sleutelfiguren hebben ervaring en bezitten competenties	Kwaliteit sleutelfiguren	2
		Sleutelfiguren hebben vertrouwen in de relatie	Basis van samenwerken	1
		Positieve ervaring tussen sleutelfiguren	Vertrouwen	1
		Eerdere dergelijke ervaring sleutelfiguren	Draagvlak	1
		Sleutelfiguren bezitten samenwerkingsvaardigheden - Heldere doelstellingen - Flexibel opstellen - Initiatief tonen - Communiceren	Stimulans samenwerkingsproces	

Tabel 6.8 Overzicht eigenschappen geschiktheid organisatie vanuit de case-study

# Ontwerp

## 7. Criteria geschiktheid organisatie

**In dit hoofdstuk wordt gekomen tot een set criteria waarmee de geschiktheid van een organisatie als participerende samenwerkingspartner kan worden beoordeeld. Dit komt voort uit de literatuurstudie uit hoofdstuk 5 en de casestudy uit hoofdstuk 6.**

In hoofdstuk 5 zijn uit de literatuurstudie organisatie-eigenschappen naar voren gekomen, welke van belang zijn bij de beoordeling van de geschiktheid van een organisatie als participerende samenwerkingspartner. In hoofdstuk 6 zijn vervolgens cases geanalyseerd wat resulteerde in een overzicht van organisatie-eigenschappen die uit de cases naar voren zijn gekomen als belangrijk. In dit hoofdstuk worden de deelvragen van onderzoeksvraag 3 beantwoordt.

Onderzoeksvraag 3 luidt:

*Welke criteria zouden idealiter door de publieke opdrachtgever gesteld moeten worden bij een beoogde participerende samenwerking om een geschikte partner te selecteren?*

In paragraaf 7.1 zullen ter toetsing de geïnventariseerde eigenschappen uit de literatuurstudie vergeleken worden met de eigenschappen die zijn voortgekomen uit de casestudy. Hieruit wordt een overzicht van de eigenschappen herleidt, aan de hand waarvan de geschiktheid van een organisatie ten opzichte van participeren samenwerken kan worden beoordeeld. In paragraaf 7.2 komt het formuleren van de criteria aan bod.

### 7.1 Vergelijking literatuurstudie en casestudy

In tabel 7.1 is zijn de resultaten uit hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6 naast elkaar weergegeven. Het algemene beeld dat hieruit naar voren komt is de grote overeenkomst tussen de eigenschappen uit de literatuurstudie en de casestudy. Er zijn enkele verschillen in de tabel die uitleg nodig hebben.

Ten eerste is er een aantal eigenschappen dat in de literatuur wel genoemd wordt, maar in de cases niet naar voren komt. Het gaat hierbij om eigenschappen binnen de organisatieaspecten structuur en systemen. In de literatuur wordt op het gebied van de structuur de stabiliteit van de organisatie, en dus in de projectorganisatie, als belangrijke eigenschap genoemd. In de cases

komt dit niet als zodanig naar voren. Een instabiele organisatie en wijzigingen in het betrokken personeel leidt tot vertragingen in het proces. Deze eigenschap is bij het selecteren van een geschikte samenwerkingspartner van belang.

Hiernaast wordt in de literatuur op het gebied van de systemen de communicatie binnen de groep genoemd. In de cases komt dit niet als criterium op groepsniveau naar voren, maar wordt het als eis aan de sleutelfiguren genoemd. Dit is een belangrijke eigenschap, niet alleen van de sleutelfiguren maar van alle betrokkenen. Goede communicatie stimuleert de samenwerking, beide groepen moeten zo communiceren om vlotte samenwerking mogelijk te maken.

Tevens komt uit de literatuur naar voren dat het beloningssysteem binnen een participerende samenwerkingsrelatie van belang is. Evenredigheid in inzet en beloning leidt tot gelijkwaardigheid tussen de partijen. Dit stimuleert de samenwerking. In de cases komt dit aspect niet als eigenschap naar voren. Er is gekeken naar projectallianties, waarbij de beloningsregeling vastgelegd is in het contract. Extra criteria op dit gebied zijn dan niet nodig. Niet in alle participerende samenwerkingsrelaties wordt dit vastgelegd, daarom wordt deze eigenschap meegenomen in de uiteindelijke set eigenschappen.

Ook zijn er eigenschappen te zien die in de cases worden genoemd, maar in de literatuur niet als zodanig naar voren komen. Het gaat hierbij om twee zaken die vallen onder het organisatieaspect staf. In de cases wordt een positieve houding van de sleutelfiguren als zeer belangrijk gezien. In de literatuur komt naar voren dat dit geldt voor de gehele groep. Dit is zeker een belangrijke eigenschap, niet alleen van de sleutelfiguren maar van alle betrokkenen. Hiernaast komt het begrip vertrouwen alleen aan de kant van de cases voor. In de literatuur is dit opgesplitst in verschillende eigenschappen die tot vertrouwen leiden. De eigenschap 'vertrouwen' wordt niet meegenomen, wel de eigenschappen

Niveau	Organisatieaspect	Eigenschap vanuit literatuur	Eigenschap vanuit cases
Organisatie	Strategie	Samenwerken onderdeel strategie	Steun management samenwerken
	Structuur	Stabiele personele samenstelling organisatie	-
Groep	Sleutelvaardigheden	Betrokkenen complementaire bekwaamheid: - Kennis incl. technieken en informatie - Vaardigheden uitvoeren deelprocessen - Attitude managen deelprocessen	Betrokkenen gelijk niveau aan kennis kostenmanagement Betrokkenen hebben inzicht in risico's participerende relatie
	Significante waarden	Betrokkenen bewust streven anderen	Betrokkenen zijn bewust van waarden beide betrokken partijen
	Stijl	Betrokkenen handelen integer	Wederzijds respect tussen betrokkenen
		Betrokkenen positieve houding in conflictoplossing	Betrokkenen dragen gezamenlijke verantwoordelijkheid
	Systemen	Directe communicatielijnen tussen betrokkenen	-
		Communicatielijnen op verschillende niveaus in de groep	-
Beloning betrokkenen evenredig naar inzet		-	
Individu	Staf	Sleutelfiguren zijn bekwaam	Sleutelfiguren hebben ervaring en bezitten competenties
		Sleutelfiguren hebben gezamenlijke positieve ervaring verleden	Positieve ervaring tussen sleutelfiguren
			Eerdere dergelijke ervaring sleutelfiguren
		Sleutelfiguren bezitten samenwerkingsvaardigheden - Relaties aangaan - Omgaan met complexiteit - Inter-persoonlijk handelen - Kunnen managen	Sleutelfiguren bezitten samenwerkingsvaardigheden - Heldere doelen stellen - Flexibel opstellen - Initiatief tonen - Communicatie
		-	Sleutelfiguren hebben positieve houding
		-	Sleutelfiguren hebben vertrouwen in relatie

Tabel 7.1 Vergelijking eigenschappen vanuit literatuurstudie en casestudy

die hiertoe leiden.

Tenslotte kan een aantal eigenschappen aangehaald worden waar in de cases een meer gedetailleerde eis aan wordt gesteld dan in de literatuur is beschreven. Het gaat hierbij om de sleutelvaardigheden. In de literatuur worden de verschillende competentieniveaus aangehaald. In de cases wordt gesteld dat de kennis van kostenmanagement bij beide organisaties van belang is. Het gaat bij de projectallianties om het financiële voordeel dat beide partijen kunnen behalen. Beide partijen moeten over voldoende kennis beschikken om hier juist mee om te gaan. Echter, niet in alle participerende relaties wordt een financiële stimulans ingebracht. De kennis van kostenmanagement is geen harde eis aan de betrokkenen. Hiernaast wordt het inzicht van de risico's van de samenwerking aangehaald als

belangrijke eigenschap. Dit leidt tot de selectie van de zogenaamde 'high performers' en wordt daarom als zodanig meegenomen.

De overige eigenschappen worden in de literatuur en de cases vrijwel gelijk beschreven. Over het algemeen kan gezegd worden dat publieke opdrachtgevers na uitvoering van de projecten in de cases gezamenlijk een compleet beeld hebben van de eigenschappen die belangrijk zijn. De eigenschappen in de cases komen overeen met de eigenschappen in de literatuur die de succesfactoren ontwikkelen en problemen oplossen. In de cases wordt in een aantal gevallen een invulling aan een eigenschap gegeven, dit verschilt logischerwijs per situatie. De cases bevestigen het gestelde probleem: de publieke opdrachtgevers weten niet wat ze moeten vragen. In de cases wordt de focus gelegd op een onderdeel

Niveau	Organisatieaspect	Eigenschappen	Belang
Organisatie	Strategie	Samenwerken onderdeel strategie/ beleid organisatie	Steun van het management
	Structuur	Stabiele personele samenstelling organisatie	Behouden ontwikkeling in relatie
Groep	Sleutelvaardigheden	Betrokkenen complementaire kennis incl. technieken en informatie	Wederzijdse afhankelijkheid
		Betrokkenen complementaire vaardigheden voor uitvoeren deelprocessen	Wederzijdse afhankelijkheid
		Betrokkenen complementaire attitude managen deelprocessen	Wederzijdse afhankelijkheid
		Betrokkenen hebben inzicht in risico's participerende relatie	Selecteren bekwame betrokkenen
	Significante waarden	Betrokkenen zijn bewust van streven/waarden beide betrokken partijen	Gelijkschakelen belangen
	Stijl	Betrokkenen handelen integer	Wederzijds respect
		Betrokkenen positieve houding in conflictoplossing	Gezamenlijke verantwoordelijkheid
	Systemen	Directe communicatielijnen tussen betrokkenen	Effectieve communicatie
		Communicatielijnen op verschillende niveaus in de groep	Effectieve communicatie
		Beloning betrokkenen evenredig naar inzet	Gelijkwaardigheid
Individu	Staf	Sleutelfiguren hebben ervaring en bezitten competenties	Kwaliteit betrokkenen
		Sleutelfiguren hebben gezamenlijke positieve ervaring verleden	Opbouw vertrouwen
		Eerdere dergelijke ervaring sleutelfiguren	Ervaring en draagvlak
		Sleutelfiguren bezitten samenwerkingsvaardigheden	Ontwikkelen relatie
		Sleutelfiguren hebben positieve houding	Mensen maken het succes

Tabel 7.2 Set eigenschappen beoordeling geschiktheid organisatie

van de belangrijke eigenschappen, er wordt geen geheel overzicht gegeven. De publieke opdrachtgevers moeten leren van elkaars ervaringen, om het beeld compleet te krijgen.

Een overzicht van de eigenschappen aan de hand waarvan de geschiktheid van een organisatie ten opzichte van participierend samenwerken kan worden beoordeeld is weergegeven in tabel 7.2.

### 7.2 Het formuleren van criteria

Het scala aan eigenschappen dat van belang is bij de beoordeling van de geschiktheid van toekomstige samenwerkingspartners is uit dit onderzoek naar voren gekomen. Voor publieke opdrachtgevers rijst hierbij de vraag of zij deze eigenschappen in zodanige vorm als criteria mogen stellen. Grote opdrachtgevers zien de regelgeving namelijk nog steeds als een belemmering voor de toepassing van innovaties. Dit geldt het sterkst voor overheidsopdrachtgevers.

De Regieraad Bouw schrijft in de sleutelpublicatie dat er ruimte is, overheidsopdrachtgevers zijn zich hier nog onvoldoende van bewust. (Regieraad Bouw, 2007).

De Richtlijn 2004/18/EG van het Europees Parlement en de Raad van 31 maart 2004 betreffende 'de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten' stelt dat de beginselen van het verdrag EU geëerbiedigd moeten worden: het vrije verkeer van goederen, vrijheid van vestiging en het vrij verlenen van diensten. Evenals afgeleide van deze beginselen: gelijke behandeling, het discriminatieverbod, wederzijdse erkenning, evenredigheid en transparantie. (www.europa.eu, 13 januari 2008)

De criteria voor de kwalitatieve beoordeling en selectie van ondernemingen moeten volgens Jansen (2006) aan de hand van het Europees aanbestedingsproces aan 5 zaken voldoen: 1 eenduidig en objectief zijn



2 geformuleerd worden op enig moment in het aanbestedingsproces voordat de publieke opdrachtgever concurrentiegevoelige informatie van de aan de aanbesteding deelnemende ondernemingen heeft ontvangen

3 zodanig geformuleerd moeten zijn dat er voldoende concurrentie in de markt wordt oproepen (bij minder dan drie ondernemingen is er geen sprake van concurrentie meer)

4 de investeringen beperken die de criteria aan de kant van de ondernemingen oproepen.

5 proportioneel moeten zijn. Hoe meer (voor de beoordeling en selectie) onnodige informatie de ondernemingen moeten aanleveren, des te hoger zullen de transactiekosten worden die afbreuk doen aan de verwezenlijking van de primaire belangen

Niet alle organisatie-eigenschappen zijn namelijk eenvoudig meetbaar en te beoordelen. Dit hangt samen met de tastbaarheid van de organisatieaspecten (paragraaf 4.1). Hierbij zijn de structuur, de strategie en de systemen de harde factoren, dus tastbaar, en vast te leggen in documenten. De eigenschappen die de aanbiedende organisatie moet bezitten die onder deze harde organisatieaspecten vallen kunnen worden aangetoond met een tastbaar document. De eigenschappen zijn eenvoudig meetbaar en te beoordelen.

De eigenschappen die onder de zachte factoren vallen zijn minder eenvoudig te beoordelen. Het gaat om de aspecten de stijl van management, de sleutelvaardigheden, de staf en de significante waarden zijn zachte factoren en niet volledig tastbaar. Naast de tastbare documenten met feiten aan de hand waarvan de harde factoren beoordeeld worden, vereisen deze eigenschappen om andere zaken om ze meetbaar te maken en dus te kunnen beoordelen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om documenten waarin de aanbieder een bepaalde motivering geeft. Of bijvoorbeeld het uitvoeren van een activiteit die beoordeeld wordt.

De eigenschappen op het schaalniveau van de organisatie vallen onder de selectiecriteria. Naast de in de huidige situatie gestelde minimumeisen, moeten deze eigenschappen als aanvullende wensen gesteld worden. Dit om het aantal aanbieders te verlagen dat in het gunningsproces mee wordt genomen. De eigenschappen op het schaalniveau van de groep en het individu moeten als criterium onderdeel uit gaan maken van de vereiste kwaliteit binnen het gunningscriterium EMVI.

De regelgeving biedt hiervoor wel degelijk ruimte, mits aan de 5 eerder genoemde punten wordt voldaan. Het in acht nemen van deze punten betekent concreet het volgende:

- Bij het formuleren van de criteria moet aangegeven worden wat voor bewijs de aanbieder moet aanleveren, zodat de criteria eenduidig zijn (punt 1). Bijvoorbeeld een bepaald document, motivering van aanbieder op papier of deelname aan een activiteit. Hierbij kan een omvangslijmied gelden aan in te dienen stukken (Van Duren en Dorée, 2007)
- De beoordeling moet uitgevoerd worden door meerdere onafhankelijke personen. Bij voorkeur met een tijdslijmied voor de beoordeling van in te dienen stukken, zodat beoordeling objectief gebeurt (punt 1). (Van Duren en Dorée, 2007)
- De criteria moeten vroegtijdig opgesteld worden (punt 2).
- De criteria moeten concreet geformuleerd worden maar niet te specifiek, minimaal 3 partijen moeten aan de eisen kunnen voldoen (punt 4)
- Met betrekking tot 'zachte' criteria die aparte motivering of deelname aan activiteit vereisen moet gepland worden in welk moment van het aanbestedingsproces dit plaatsvindt. Bij voorkeur zo laat mogelijk in het traject, zodat zo min mogelijk partijen de tijd en kosten hiervoor moeten opbrengen. Dit heeft betrekking op zowel op het beperken van de investeringen (punt 4) als de proportionaliteit van de criteria (punt 5).

## 8. Conclusie

**In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op hetgeen in dit verslag is besproken. Aan de hand van de doelstelling die bij aanvang van het onderzoek is geformuleerd worden de conclusies van dit onderzoek uiteengezet.**

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*Het doen van een aanbeveling aan publieke opdrachtgevers voor verbetering van de selectie van een private partner ten behoeve van een participerende samenwerking, door een overzicht te geven van criteria die deze publieke opdrachtgever zou moeten stellen bij het selecteren van een geschikte partner voor de beoogde samenwerkingsrelatie.*

Op basis van de literatuurstudie zijn in hoofdstuk 5 de vereiste organisatie-eigenschappen geformuleerd. Vervolgens is in hoofdstuk 6 een casestudy uitgevoerd om de belangrijke eigenschappen vanuit de praktijkcases te herleiden. In hoofdstuk 7 is de set eigenschappen uit de literatuur getoetst aan de eigenschappen die uit de casestudy naar voren zijn gekomen en is de definitieve set eigenschappen samengesteld. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen die gesteld zijn bij aanvang van het onderzoek, dit vormt de aanbeveling als in de doelstelling beschreven.

### 8.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In de huidige, competitieve situatie wordt samenwerken als incidentele oplossing gezien, er wordt enkel geparticipeerd wanneer de noodzaak binnen het project hierom vraagt. Bij participeren samenwerken is het samenwerken een bewuste keuze om het projectsucces te vergroten, hierbij is het van belang dat de betrokken organisaties geschikte samenwerkingspartners zijn.

De samenwerkingspartners die in de bouwsector een participerende samenwerkingsrelatie aangaan moeten aan verschillende eisen voldoen. De eisen die de geschiktheid van een organisatie om participeren samen te kunnen werken bepalen komen voort uit de eigenschappen van de organisatie. Een analyse van de organisatie op de verschillende organisatieaspecten (7S-raamwerk) geeft een compleet beeld van de stand van zaken

binnen de organisatie.

Onder de organisatieaspecten valt een scala aan eigenschappen waarop de organisatie beoordeeld kan worden. Niet al deze eigenschappen zijn bij participeren samenwerken van belang. Bij participeren samenwerken spelen een aantal specifieke eigenschappen een rol. Deze worden ingedeeld naar drie verschillende schaalniveaus van de aanbiedende organisatie: het niveau van de organisatie, het niveau van de groep en het niveau van het individu. Bij beoordeling van een organisatie op de geschiktheid voor participeren samenwerken worden de eigenschappen gekoppeld aan het schaalniveau waarop de eigenschappen de samenwerkingsrelatie direct beïnvloeden.

Niveau	Organisatieaspecten
Organisatie	Strategie
	Structuur
Groep	Sleutelvaardigheden
	Significante waarden
	Stijl
	Systemen
Individu	Staf

*Indeling aspecten naar schaalniveau*

In tegenstelling tot de criteria die doorgaans ten behoeve van competitieve relaties worden gesteld hebben de eigenschappen die voor participeren samenwerken van belang zijn voornamelijk betrekking op de betrokkenen in de samenwerkingsrelatie (de groep en het individu).

Publieke opdrachtgevers hanteren in projecten waar gestuurd wordt op een participerende samenwerking tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer over het algemeen echter geen aanvullende criteria. De oorzaak hiervan is te vinden in het feit dat in de meeste projecten waarin participeren samengewerkt wordt, de keuze hiervoor na de gunning plaats heeft gevonden. In de enkele projecten waar participeren

samenwerken een bewuste keuze was bij het ingaan van het aanbestedingsproces stonden de betrokkenen in de gehanteerde criteria centraal. Uit alle geanalyseerde cases, zowel die waar voor als na gunning voor participierend samenwerken is gekozen, komt naar voren dat de mensen het succes maken.

Idealiter zouden de publieke opdrachtgevers bij het selecteren van een geschikte partner voor een participerende samenwerkingsrelatie een aanvulling gericht op de benodigde eigenschappen voor de beoogde samenwerking moeten hanteren. De cruciale eigenschappen die van belang zijn bij het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie zijn weergegeven in onderstaande tabel. Hierop kan geschiktheid van een organisatie als participerende samenwer-

kingspartner beoordeeld worden.

De publieke opdrachtgevers die in een project participierend hebben samengewerkt hebben gezamenlijk een compleet beeld van de vereiste eigenschappen van de aanbieders. De bovenstaande eigenschappen zijn echter nog nooit gezamenlijk als set criteria door hen gesteld. De selectiecriteria in het aanbestedingsproces bieden ruimte om de eigenschappen op organisatieniveau te eisen, de gunningscriteria bieden ruimte voor eisen op het niveau van de groep en het individu. Het probleem dat heerst is dat de publieke opdrachtgever niet goed kan omgaan met deze ruimte. De eigen houding van de publieke opdrachtgevers staat hierbij de innovatie in de weg, niet de regelgeving.

Niveau	Organisatieaspect	Eigenschappen
Organisatie	Strategie	Samenwerken onderdeel strategie/ beleid organisatie
	Structuur	Stabiele personele samenstelling organisatie
Groep	Sleutelvaardigheden	Betrokkenen complementaire kennis incl. technieken en informatie
		Betrokkenen complementaire vaardigheden uitvoeren deelprocessen
		Betrokkenen complementaire attitude managen deelprocessen
		Betrokkenen hebben inzicht in risico's participerende relatie
	Significante waarden	Betrokkenen zijn bewust van streven/waarden beide betrokken partijen
	Stijl	Betrokkenen handelen integer
		Betrokkenen positieve houding in conflictoplossing
Systemen	Directe communicatielijnen tussen betrokkenen	
	Communicatielijnen op verschillende niveaus in de groep	
	Beloning betrokkenen evenredig naar inzet	
Individu	Staf	Sleutelfiguren hebben ervaring en bezitten competenties
		Sleutelfiguren hebben gezamenlijke positieve ervaring verleden
		Eerdere dergelijke ervaring sleutelfiguren
		Sleutelfiguren bezitten samenwerkingsvaardigheden
		Sleutelfiguren hebben positieve houding

Totale set criteria voor de selectie van een participerende samenwerkingspartner

## 9. Model

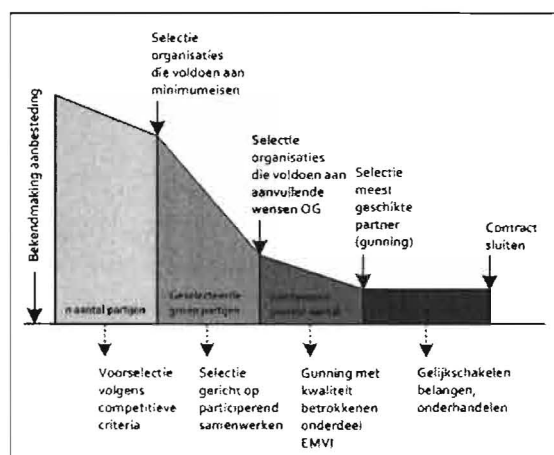
In dit hoofdstuk worden de conclusies uit het onderzoek, beschreven in het vorige hoofdstuk, weergegeven in een praktisch model voor publieke opdrachtgevers.

Paragraaf 9.1 beschrijft de stappen die de publieke opdrachtgever moet doorlopen om een geschikte partner te selecteren. Vervolgens is het model weergegeven.

### 9.1 Stappenplan publieke opdrachtgever

De publieke opdrachtgever streeft naar een participerende samenwerkingsrelatie met een opdrachtnemer voor de realisatie van een project. Hiervoor moeten beide organisaties geschikt zijn om participierend samen te werken. Daarnaast zoekt de publieke opdrachtgever een partner die passend is bij de eigen organisatie.

De criteria zijn gericht op verschillende niveaus van de organisatie en daarom niet in één soort criteria te vatten. Afhankelijk van de aanbestedingsprocedure worden de verschillende criteria gefaseerd of in één keer gesteld. Het gefaseerde proces is weergegeven in figuur 9.1. De volgende stappen moeten door de publieke opdrachtgever worden ondernomen om de geschikte partner te selecteren.



Figuur 9.1 Toepassing stappenplan in aanbestedingsproces

#### 1. Analyse organisatie publieke opdrachtgever

De eerste stap die de publieke opdrachtgever moet nemen voor de specificatie van de criteria en de bekendmaking van de aanbesteding is het analyseren van de eigen organisatie. De publieke opdrachtgever analyseert aan de hand

van de set criteria in het model hoe de eigen organisatie er op het gebied van participierend samenwerken voor staat. Dit geeft een overzicht van de eigenschappen die door de publieke opdrachtgever ontwikkeld zijn en van de eigenschappen die nog om verbetering vragen. Deze analyse kan dus leiden tot de ontwikkeling van activiteiten binnen de publieke opdrachtgever om de geschiktheid van de organisatie voor een participerende samenwerking te optimaliseren. Daarnaast bepaalt de analyse van de opdrachtgevende organisatie waar de opdrachtnemer op aan moet sluiten, de criteria kunnen worden gespecificeerd.

#### 2. Beoordeling aanbieders op selectiecriteria

Na de bekendmaking van de aanbesteding worden de aanbiedende organisaties beoordeeld aan de hand van selectiecriteria. De selectiecriteria bestaan uit drie onderdelen. Ten eerste de uitsluitingscriteria, het niet voldoen aan één of meer van deze eisen betekent uitsluiting van verdere deelname. Hiernaast worden de aanbiedende organisaties beoordeeld op geschiktheidscriteria. De beoordeling geschiedt zoals in de aanbestedingsleidraad is toegelicht. Het op één of meer criteria niet voldoende betekent geen verdere deelname aan het aanbestedingsproces. Ten slotte omvatten de selectiecriteria aanvullende wensen. Hierbij worden de organisaties die na de beoordeling op de geschiktheidscriteria nog aan het proces deelnemen onderling vergeleken (partijen tegen elkaar uitgezet in een matrix). Er gaat een vastgesteld aantal meest geschikte aanbieders door naar de gunningsfase.

#### 3. Beoordeling aanbieders op gunningscriteria

De laatste stap in het selectieproces is het beoordelen van de organisaties aan de hand van de gunningscriteria. Hierbij gaat het om de criteria die gebaseerd zijn op het gunningscriterium EMVI. Naast de criteria gericht op de projectbeheersaspecten worden ook de eigenschappen die

van belang zijn voor de participerende samenwerkingsrelatie op het niveau van de groep en het individu meegenomen in de beoordeling van de kwaliteit. De kwaliteit van de partner komt naar voren bij een analyse van de organisatie aan de hand van de gunningscriteria in het model. Het gaat er hierbij om of de organisatie voldoet aan de juiste eigenschappen en of deze aansluiten bij de opdrachtgevende organisatie.



# Reflectie

## 10. Kritiek en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt terug geblikt op het uitgevoerde onderzoek.

In paragraaf 10.1 wordt kritiek gegeven op de onderzoeksresultaten. In paragraaf 10.2 worden vervolgens aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Dit zal enerzijds gericht zijn op een verdieping van dit onderzoek en anderzijds op verbreding van het onderwerp.

### 10.1 Kritiek

#### *Literatuur*

De gebruikte literatuur omtrent de succesfactoren van participierend samenwerken zijn bronnen afkomstig uit hoofdzakelijk de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Australië. In deze landen zijn met competitief samenwerken slechtere resultaten geboekt dan in Nederland. Enkele factoren gericht op de onderlinge relaties uit deze literatuur, zijn mogelijk minder belangrijk in de Nederlandse samenwerkingsrelaties dan in de beschreven landen waar deze bronnen uit afkomstig zijn.

#### *Cases*

In de Nederlandse bouwsector zijn enkele participerende samenwerkingsrelaties te vinden. Dit zijn slechts experimentele projecten met verschillende karakteristieken. Door ongelijke randvoorwaarden van de projecten, zijn de resultaten niet volledig representatief voor participerende samenwerkingsprojecten tussen publieke opdrachtgever en private opdrachtnemer.

#### *Resultaat*

Het verbeteren van de selectie is geen garantie voor een succesvolle samenwerkingsrelatie. De chemie tussen personen speelt in een samenwerkingsrelatie een grote rol, en is echter nog steeds onverklaarbaar. Het model vormt een kader dat de publieke opdrachtgever kan stellen om invloed uit te kunnen oefenen op de betrokkenen binnen het proces, maar garandeert geen succes.

### 10.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen voor vervolgonderzoek

zijn verdeeld in verdieping van dit onderzoek en verbreding ervan.

#### *Verdieping onderzoek*

In Nederland zijn weinig afgeronde cases te vinden, één project van de casestudy is voltooid. Dit project had een succesvol eindresultaat, maar hoe verliep het proces? Interessant vervolgonderzoek is het volgen van de praktijkcases en de relatie tussen gestelde selectiecriteria en de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer in het proces.

Daarnaast is de toepassing van deze set criteria in de praktijk een interessant vervolgonderzoek. Ten behoeve van een participerende samenwerking zijn andere criteria vereist dan bij een competitieve samenwerking. Leiden deze andere criteria tot een ander toetsingsproces van de gegadigden? Zoals gebeurd is bij de workshop bij A2 Hoogelegen. In dit onderzoek is een voorzet gegeven, het verdient aanbeveling om dit in een vervolgstudie te onderzoeken.

Ten slotte is een interessante verdieping te vinden in het vergelijken van de sectoren GWW en utiliteitsbouw op het gebied van participierend samenwerken. Publieke opdrachtgevers in de GWW-sector experimenteren hiermee, terwijl de publieke opdrachtgevers in de utiliteitsbouw achter blijven. Waar ligt dit verschil in de sectoren? En kunnen de eventuele barrières in de utiliteitsbouw weggenomen worden?

#### *Verbreding onderzoek*

Gericht op participierend samenwerken zijn er meer zaken in de samenwerkingsrelatie van belang dan in dit onderzoek behandeld. Bij het aangaan van een participerende samenwerkingsrelatie zijn drie zaken van belang: de geschiktheid van het project, de geschiktheid van de organisaties en het vormen van de projectorganisatie. Naast de geschiktheid van de organisaties dat in dit onderzoek centraal staat, vraagt ook de werkwijze binnen de projectorganisatie de aandacht.



Dit onderzoek is in eerste instantie gericht op publieke opdrachtgevers, omdat zij het voortouw nemen in de experimenten met participerend samenwerken. Echter, gezien de ontwikkelingen met participerende samenwerking tussen private partijen zijn deze criteria ook daar van belang. Hiernaast zijn zij minder gebonden aan regelgeving. Een interessante verbreding van het onderzoek is de toepassing van de criteria door private opdrachtgevers.

# Afkortingenlijst

D&C	Design & Construct
DBM	Design, Build, Maintain
DBFMO	Design, Build, Finance, Maintain and Operate
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
GWW	Sector Grond-, Weg- en Waterbouw
OG	Opdrachtgever
ON	Opdrachtnemer
PIPS	Performance Information Procurement System
PPS	Publiek Private Samenwerking

# Referenties

## Literatuur

Barrett, P. (2000). Systems and relationships for construction quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 17 (4/5), pp 377 – 392.

Beach, R., Webster, M. en Campbell, K. M. (2005). An evaluation of partnership development in the construction industry. *International Journal of Project Management*. 25 (8), pp. 611 – 621.

Betuweroete Projectorganisatie (2005) *No guts no story*. Utrecht: ProRail BV

Black, C., Akintoye, A. en Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*. 18 (1), pp. 423 – 434.

Blokker, H. (2006). *Kansen voor innovatie binnen de bouwsector, verslag van de 'Toekomstwijzer Bouw 2006'* [online versie]. Syntens: Nieuwegein.  
Beschikbaar via: [www.onri.nl](http://www.onri.nl) [laatst geraadpleegd 10 september 2007]

Boudewijn, E. C. en Broekhuizen R. P. V. (2007). *Bouwen is teamwork!* Gouda: Regieraad Bouw

Bouma, G. M., et al. (2006). *Quick Scan Waardekwantificering* [online versie]. Gouda: PSIBouw.  
Beschikbaar via [www.psibouw.nl](http://www.psibouw.nl) [laatst geraadpleegd 15 oktober 2007]

Bouwend Nederland (2006). *Innovatie in de bouw: VISIEdocument* [online versie]. Zoetermeer: Bouwend Nederland.  
Beschikbaar via: [www.bouwendnederland.nl](http://www.bouwendnederland.nl) [laatst geraadpleegd 18 oktober 2007]

Brackmann, S. (2004). *Praktijkboek aanbesteden*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Bresnen, M. en Marshall, N. (2000). Partnering in Construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics*. 18 (2), pp. 229 – 237.

Chan, A. P. C., Chan, D. W. M. en Ho, K. S. K. (2003). Partnering in Construction: Critical Study of Problems for Implementation. *Journal of Management in Engineering*. 19 (3), pp. 126 – 135.

Chan, A. P. C., et al. (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*. 130 (2), pp. 188 – 198.

Cheung, S., et al. (2003). Behavioural aspects in Construction partnering. *International Journal of Project Management*. 21 (5), pp. 333 – 343.

Dale, van (1992). *Groot woordenboek der Nederlandse Taal*. Utrecht: Van Dale Lexicografie.

- Douma, M. C. et al. (2000). Strategic alliances: managing the dynamics of fit. *Long Range Planning*. 33 (4), pp. 579 – 598.
- Duren, J. van en Dorée, A. (2007) Innovatieve selectie van alliantiepartners. *Building Business*. Oktober 2007.
- Have, S. ten. (1999). *Het management modellenboek*. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Heijbrock, F. (2007). Samenwerking in PPS staat of valt met communicatie. *Cobouw*, 8 september.
- Himes, P. E. (1995). Partnering in the construction process: the method for the 1990s and beyond. *Facilities*. 13 (6), pp. 13 – 15.
- Jansen, C. E. C. (2006). *Beter aanbesteden in de bouw*. Gouda: Regieraad Bouw.
- Jansen, F. J. en Sijpersma, R. (2006). *Opdrachtgevers aan het woord: meting 2006*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.
- Joosten, H. en Werven, D. E. van. (1991). *Samen-werken samen-delen: projectongebonden samenwerking in de B- en U-sector*. Rotterdam: Stichting Bouwresearch
- Jurg, P. J. (2002). *Het belang van partnerships en allianties*. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Kaats, E., Klaveren, P. van en Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties: inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Kale, P., Dyer, J. H., Singh, H. (2002) Alliance capability, stock market response, and long term alliances: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*. 23 (8), pp. 747 – 767.
- Kam, S. van der, Ouwerkerk, H. en Bosch, D. (2007). *Lef: wapenfeiten van durfbouwers*. Gouda: PSIBouw.
- Kenniscentrum PPS (2000). *Publiek Private Samenwerking: interessant voor overheid en bedrijfsleven* [online versie]. Den Haag: Ministerie van Financiën.  
Beschikbaar via [www.minfin.nl/pps](http://www.minfin.nl/pps) [laatst geraadpleegd 17 september 2007].
- Kenniscentrum PPS (2004). *Selectie van private partijen bij PPS bij gebiedsontwikkeling* [online versie]. Den Haag: Ministerie van Financiën.  
Beschikbaar via [www.minfin.nl/pps](http://www.minfin.nl/pps) [laatst geraadpleegd 17 september 2007]
- Kerkstra, J. (1999). *Kans voor innovatie: innovatief aanbesteden binnen Europese aanbestedingsregels* [online versie]. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.  
Beschikbaar via: [www.minez.nl/kennisent/innovatief](http://www.minez.nl/kennisent/innovatief) [laatst geraadpleegd 9 januari 2008]

Klein Woolthuis, R. (1998). *Winnen kan ook samen: handleiding voor samenwerking*. Enschede: Universiteit Twente.

Koolwijk, J. S. J. en Geraedts, R. P. (2006) *Projectalliantie: procesinnovatie bij complexe bouwprojecten*. Delft VSSD

Laan, D. van der. (2006). Alliantiecontract voor de weg Aalsmeer – Uithoorn. *Building Business*. Augustus 2006.

Laan, A. T. en Sijpersma, R. (2006). *Bouwen op vertrouwen*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.

Larson, E. W. en Gray, C. (1995). Project partnering in the construction industry: the wave of the future? *National Productivity Review*. 14 (1), pp. 15 – 24.

Staveren, J. van. (2006). Alliantiecontract bij omlegging N201 Omlegging Aalsmeer Uithoorn. *Cobouw*, 31 mei.

Maas, G. J. en Eekelen, L. M. van (2004). *Reisgids naar de 'Future Site': inleiding in de bouwprocesleer*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. (dictaat)

Man, A. P. de, Duysters, G. M. (2002). *Samenwerking en Innovatie, literatuuroverzicht van de relatie tussen innovatiekracht en interorganisatorische samenwerking*. [online versie]. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Beschikbaar via: [www.minez.nl](http://www.minez.nl) [laatst geraadpleegd 2 juli 2007]

Managementgroep Betuweroute (1999a) *Leidraad aanbesteding Sliedrecht – Gorinchem*.

Managementgroep Betuweroute (1999b) *Selectieleidraad Tracédeel Sliedrecht – Gorinchem inclusief ondertunneling de Giessen*.

Martens, M., et. Al. (2002). *Publiek management: 65 modellen*. Hilversum: Berenschot/FC Klap

Pascale, R. T. en Athos, A. G. (1982). *De filosofie van het Japanse management: een bewezen methode voor een succesvol beleid voor het gehele bedrijfsleven*. Amsterdam: Omega Boek.

Peters, T. J. en Waterman Jr. R. H. (1984) *Excellente ondernemingen: kenmerken van succesvol management*. Utrecht: Veen (4e druk).

Plantinga, M. P. G. (2005). Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. (dictaat)

Provincie Noord Holland (2006). *Aanbestedingsleidraad ten behoeve van de Europese aanbesteding, N201: deelproject Omlegging Aalsmeer – Uithoorn*.

- Regieraad Bouw (2005). *Samenvatting van PPS werkdiner 23 november 2005* [online versie]. Gouda: Regieraad Bouw.  
Beschikbaar via [www.regieraadbouw.nl](http://www.regieraadbouw.nl) [laatst geraadpleegd 19 september 2007]
- Regieraad Bouw (2007). *Opdrachtgevers aan het woord: onderzoek naar het marktgedrag van opdrachtgevers in de bouw* [online versie]. Gouda: Regieraad Bouw  
Beschikbaar via [www.regieraadbouw.nl](http://www.regieraadbouw.nl) [laatst geraadpleegd 10 december 2007]
- Rijkswaterstaat (2006a). *A2 – Hooggelegen, beschrijvend document prekwalificatiefase*.
- Sarkar, M. M, Aulakh, P. S. en Cavusgil, A. T. (1998). The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations: an empirical study of the global Construction industry. *Journal of International Management*. 4 (2), pp. 85 – 107.
- Servatius Ontwikkeling BV (2007). *Aanbestedingsleidraad Campus Maastricht*.
- Smid, G., Bijlsma-Frankema, K. en Bernaert, G. (2007). Innovaties en vertrouwen in netwerken: een verdiepende casestudy. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*. mei/augustus (3/4).
- Staveren, J. van. (2006). Alliantiecontract bij omlegging N201 Omlegging Aalsmeer – Uithoorn. *Cobouw*. 31 mei 2006.
- Thompson, P. J. en Sanders, R. (1998). Partnering Continuum. *Journal of Management in Engineering*. 14 (5) ,pp. 72 – 78.
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Londen: Sage.
- Vroemen, M. (1995). *Werken in teams*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie
- Vulperhorst, L. (2003). *Zaken doen met de overheid*. Gouda: Algemeen Verband Bouwbedrijf (nu onderdeel Bouwend Nederland).
- Vulperhorst, L. (2004). *De bouw binnenste buiten*. Amsterdam: Building Business Uitgeverij bv
- Weber, A. A. (2002). *Gedrag, de basis van management: individu, groep en organisatie*. Arnhem: Uitgeverij MBES
- Weele, A. J. van. (2005). *Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. London: Thomson.

## Websites

### Website Europa Decentraal

<http://www.europadecentraal.nl> [laatst geraadpleegd 12 januari 2008]

- Praktijkvraag woningcorporatie en aanbestedingsplicht.

### Website Europese Unie

<http://www.europa.eu> [laatst geraadpleegd 13 januari 2008]

- Richtlijn 2004/18/EG van het Europees Parlement

### Website Kennisportal Europese Aanbesteding

<http://www.europeseaanbestedingen.eu> [laatst geraadpleegd 28 december 2007]

- Selectie- en gunningscriteria

### Website Ministerie van Economische Zaken

<http://www.minez.nl> [laatst geraadpleegd 23 oktober 2007]

- Selectiecriteria

### Website Overheid

<http://www.overheid.nl> [laatst geraadpleegd 18 oktober 2007]

- Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO)

### Website Regieraad Bouw

<http://www.regieraadbouw.nl> [laatst geraadpleegd 27 oktober 2007]

- Vernieuwingsoffensief Bouw

## Presentaties

Jonkers, D. (2007). Samenwerken in de Alliantie N201.

Driebergen: Seminar 'Allianties in de praktijk'

[13 december 2007]

Rijkswaterstaat (2006b). Alliantie A2 Hooggelegen, informatiebijeenkomst op 3 november 2006 [online versie].

Beschikbaar via: [http://www.isfd3.nl/images/Presentatie%20marktbijsamenkomst\\_tcm174-133738.pdf](http://www.isfd3.nl/images/Presentatie%20marktbijsamenkomst_tcm174-133738.pdf)

[laatst geraadpleegd 17 november 2007]

Schaik, J. P. van. (2007). Allianties, een toverformule?

Driebergen: Seminar 'Allianties in de praktijk'

[13 december 2007]

Scheffrahn, G. en Berndsen, E. (2007). Alliantie Sanering Oostergasfabriek.  
Driebergen: Seminar 'Allianties in de praktijk'  
[13 december 2007]

Stijn, R. van. (2007). Allianties in de praktijk: Alliantie A2 Hooggelegen.  
Driebergen: Seminar 'Allianties in de praktijk'  
[13 december 2007]

### Personen

N. van Amstel (Niels)	Sr Beleidsmedewerker Bouwend Nederland Samenwerkingsrelaties tussen publiek en privaat Gesprek te Utrecht, 12 december 2007
J. van Duren (Joop)	Docent Facility Management Hogeschool Zuyd Heerlen Promovendus 'innovatieve vormen van aanbesteden' Betrokken selectieprocedure Campus Maastricht Gesprek te Heerlen, 29 november 2007
L. Huibregtse (Lein)	Beleidsadviseur Directie Projecten VROM/Rgd Innovatief samenwerken en de Rijksgebouwdienst. Gesprek te Den Haag, 21 november 2007
J. Kizimenko (Julia)	Adviseur AT Osborne Betrokken bij A2 Hooggelegen Samenwerkingsworkshop alliantie A2 Hooggelegen Gesprek te Utrecht, 24 oktober 2007
J. F. Troost-Oppelaar (Jan Floor)	Adviseur AT Osborne Betrokken bij Oostergasfabriek Sanering Oostergasfabriek Emailcontact op 30 oktober 2007
D. Twardy – Duisters (Danielle)	Docente Facility Management Hogeschool Zuyd Heerlen Promovendus 'alliance management: partner selection' TU/e Validatie set selectiecriteria Gesprek te Heerlen, 29 november 200



# Bijlagen

# Bijlage 1

## Opzet casestudy naar projectallianties

De opzet van de casestudy aan de hand van Yin (2003).

### Stap 1: Opzetten vraagstelling

De volgende onderzoeksvraag wordt door middel van de casestudy beantwoord:

*Waar wordt in de praktijk bij projecten waar gestuurd wordt op participerende samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij het opstellen van de selectiecriteria aandacht aan besteed?*

### Stap 2: Formuleren van stellingen

Aan de hand van de literatuurstudie is een aantal stellingen geformuleerd die bestudeerd worden:

*Het selecteren van alliantiepartners gebeurt vanuit het oogpunt van de beoogde samenwerking.*

### Stap 3: Onderdeel van analyse bepalen

De projecten die in deze casestudy worden bekeken zijn projecten waarbij een alliantiecontract is gesloten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Als onderdeel van de analyse worden de opgestelde selectiecriteria door de opdrachtgever gezien. Hiernaast zijn ook de eigenschappen van belang, die de opdrachtgever omtrent de samenwerkingspartner aangeeft na evaluatie van de selectie.

### Stap 4: Data aan stellingen koppelen

De data is afkomstig uit selectieleidraden, interviews met betrokkenen (opdrachtgevers en/of adviseurs) en uit de resultaten uit de ontwerpfase van dit onderzoek. Dit wordt gekoppeld aan de vraagstellingen uit stap 2.

### Stap 5: Interpreteren bevindingen

Ten slotte wordt de data uit de cases vergeleken met de bevindingen uit de literatuur omtrent selectiecriteria ten behoeve van traditionele en participerende samenwerking. De volgende vragen worden hierbij beantwoord:

- Is er een overlap met betrekking tot de selectiecriteria die ten behoeve van een traditionele samenwerking gesteld worden?
- Zijn er selectiecriteria uit de literatuur die niet gesteld worden in de praktijk?
- Zijn er selectiecriteria in de praktijk opgesteld die geen grondslag hebben in de literatuur?

## Bijlage 2

### Probleemfactoren samenwerkingsrelaties in de bouwsector

Relationele problemen	Eigenschap ondervangen probleem	7S Aspect
Interpretatieverschillen	Gelijke en heldere communicatie	Systemen
Gemakzucht	Integriteit	Stijl
Overmacht	Aan niemand toerekenbaar	-
Miscommunicatie	Effectief communicatieplan	Systemen
Wijziging personeel	Stabiliteit organisatie en projectorganisatie	Structuur
Wanprestatie	Ondervangen door gestelde gezamenlijke doel, zie definitie	-
Gebrekkige afstemming	Samenwerkingsvaardigheden	Staf
Ontbreken chemie	Kwaliteit sleutelfiguren	Staf
	Vertrouwen	Staf
Bewuste misleiding	Ondervangen door gestelde gezamenlijke doel, zie definitie	-
Misbruik	Ondervangen door gestelde gezamenlijke doel, zie definitie	-

*Relationele problemen bouwsector (gebaseerd op Laan en Sijpersma, 2006)*

Eigenschappen voortkomend uit relationele problemen in de huidige samenwerkingsrelaties in de Nederlandse bouwsector die zowel opdrachtgever als opdrachtnemer aangeven.

## Bijlage 3

### Succesfactoren participierend samenwerken

Factoren	Sarkar (1998)	Chan (2003)	Cheung (2003)	Chan (2004)	Beach (2005)*	Frequentie totaal	
Vertrouwen	1		1	1	6	9	Succesfactor
Gezamenlijk doel (win/win situatie)	1	1		1	6	9	Succesfactor
Gelijkwaardigheid	1	1		1	6	9	Succesfactor
Steun van management		1			7	8	Succesfactor
Streven verbetering prestatie	1			1	5	7	Succesfactor
Betrokkenheid	1	1	1	1	2	6	Succesfactor
Effectieve communicatie			1		4	5	Succesfactor
Conflictoplossing	1		1	1	3	6	Succesfactor
Financieel voordeel	1		1	1	2	5	Succesfactor
Wederzijdse afhankelijkheid	1	1	1	1	0	4	Succesfactor
Fit tussen organisaties	1				0	1	Lage frequentie
Gericht op kwaliteit			1		0	1	Lage frequentie
Ervaring		1			0	1	Lage frequentie
Algehele houding		1			0	1	Lage frequentie

Kwantitatieve bronnen succesfactoren participerende samenwerking

Succesfactor	Eigenschap ten grondslag succes	7S Aspect
Vertrouwen	Integriteit	Stijl
	Bekwaamheid betrokkenen	Staf
	Positieve ervaringen verleden	Staf
	Samenwerkingsvaardigheden	Staf
	Positieve houding conflictoplossing	Stijl
	Goede communicatie	Systemen
Gezamenlijk doel (win/win situatie)	Ondervangen door gestelde gezamenlijke doel, zie definitie	-
Gelijkwaardigheid	Evenredigheid inzet en beloning	Systemen
Steun van management	Samenwerken onderdeel strategie	Strategie
Streven verbetering prestatie	Bewustzijn streven waarden organisaties	Significante waarde
Betrokkenheid	Complementaire bronnen	Sleutelvaardigheden
	Gezamenlijk doel	-
Effectieve communicatie	Directe communicatielijnen tussen betrokkenen	Systemen
	Communicatielijnen op verschillende niveaus	Systemen
Conflictoplossingen	Positieve houding conflictoplossing	Stijl
Financieel voordeel	Ondervangen door gestelde gezamenlijke doel, zie definitie	-
Wederzijdse afhankelijkheid	Complementaire bronnen	Sleutelvaardigheden

Eigenschappen voortkomend uit succesfactoren participerende samenwerking.

\*In Beach (2005) zijn 8 verschillende bronnen vergeleken.

# Bijlage 4

## De Waardse Alliantie

Selectie criterium	Subcriterium
Uitsluitingsgronden	Niet in staat van faillissement verkeren
	Geen veroordeling die beroepsmoraal aantast
	Geen ernstige fout in de beroepsbeoefening begaan
	Certificaat voldaan betaling belastingen en heffingen
Beroepsbekwaamheid	Inschrijving in een handelsregister
	Vestigingsvergunning
Financiële en economische eisen	Gegevens solvabiliteit en liquiditeit
	Verklaring rechtmatige middelen
Technische eisen	Uitvoerings-/ontwerpervaring in referentieprojecten
	Omzeteisen laatste drie jaar
	Ontwerpcapaciteit van bureau, technische ervaring
	Maatregelen beschikbaarheid personeel
	Toereikende organisatie, kwalitatief personeel
	Taal
	Kwaliteitscertificaten
Ervaring regelgeving veiligheid	

Selectiecriteria Waardse Alliantie (Managementgroep Betuweroute, 1999a)

Gunningscriterium	Subcriterium
Financiën	Aanneemson bij het aanbiedingsontwerp
	Bijkomende kosten voor RIB
Tijd	Aangeboden datum van oplevering
	Data van mijlpalen
Kwaliteit aanbidding	Volledigheid van de aanbidding
	Risico's en gebreken
	Onderhoudsplan
Innovatief gehalte ontwerp	
Kwaliteit uit te voeren aanbiedingsontwerp	Duurzaamheid
	Onderhoudsbehoefte en beschikbaarheid tracédeel
	Geluidsbelasting
	trillingen
Kwaliteit uitvoeringsproces	Toekomstvastheid
	Omgevingshinder tijdens bouwfase (geluid, schade)
Risico's tijdens uitvoering	
Risico's tijdens voorbereiding	Tijdigheid van procedures
	Consequenties voor bestuurlijke procedures

Gunningscriteria Waardse Alliantie (Managementgroep Betuweroute, 1999a)

Categorie	Voorwaarde
Project	Financiële omvang
	Risico's

*Geschiktheid project*

Niveau	Categorie	Elgenschap
Organisatie	Strategie	Belangen partner
		Geloof in alliantie
Groep	Sleutelvaardigheden	Kennis kostenmanagement
		Gelijke kennisniveaus partijen
Individu	Staf	Vertrouwen
		Sleutelfiguren juiste kwaliteiten

*Geschiktheid organisaties*

Categorie	Aandachtspunt
Werkwijze projectorganisatie	Gezamenlijk doel
	Vroege start voorwerk
	Plan voor na de oplevering
	Bevoegdheid nemen beslissingen
	Managementteam als overdrachtszone
	Informatievoorziening naar partners gelijk
	Vastleggen kennis

*Aandachtspunten te vormen relatie*

Bron: Betuweroute (2005)

## Bijlage 5

### Omlegging N201, Aalsmeer – Uithoorn

Selectie criterium	Subcriterium
Uitsluitingscriteria	Niet in staat van faillissement verkeren
	Opgave van verzekeringspolissen met voorwaarden
	Geen ernstige fout in de beroepsbeoefening begaan
	Certificaat voldaan betaling belastingen en heffingen
Beroepsbekwaamheid	Inschrijving in beroepsregister
Financiële en economische draagkracht	Voldoende financiële en economische draagkracht
	Gegevens solvabiliteit en liquiditeit
Technische bekwaamheid	Kennis en ervaring, opdrachtgeversverklaringen
	Capaciteit kwalitatief personeel
	Kwaliteitscertificaten
	Ervaring regelgeving veiligheid

*Selectiecriteria N201 (Provincie Noord-Holland, 2006)*

Gunningscriterium	Subcriterium
Laagste prijs	Laagste aanbidding
	Geen onaanvaardbare risico's

*Gunningscriteria N201 (Provincie Noord-Holland, 2006)*

Categorie	Voorwaarde
Project	Tijd om over alliantie te onderhandelen
	Financiële omvang
	Voldoende risico's om te delen
	Optimalisaties ontwerp/planning mogelijk

*Geschiktheid project*

Niveau	Categorie	Eigenschap
Organisatie	Strategie	Steun directie/bestuur betrokken partijen
		Gelijgeschakelde belangen
Individu	Staf	Ervaring dergelijke samenwerking
		Geloof in aanpak

*Geschiktheid organisaties*

Categorie	Aandachtspunt
Werkwijze projectorganisatie	Activiteiten: workshops, brainstormsessies

*Aandachtspunten vormen relatie*

Bron: Jonkers (2007), Van der Laan (2006) en Van Staveren (2006)



# Bijlage 6

## A2 Hooggelegen

Selectie criterium	Subcriterium
Uitsluitingscriteria	Deelname criminele organisatie, omkoping, heling, etc.
	Niet in staat van faillissement verkeren
	Geen veroordeling die beroepsmoraal aantast
	Opgave van verzekeringspolissen met voorwaarden
	Geen ernstige fout in de beroepsbeoefening begaan
	Certificaat voldaan betaling belastingen en heffingen
Beroepsbekwaamheid	Inschrijving in beroepsregister
Financiële en economische draagkracht	Gegevens solvabiliteit en liquiditeit
	Voldoende financiële en economische draagkracht
Technische bekwaamheid	Kennis en ervaring, referentieprojecten
	Kwaliteitscertificaten

Selectiecriteria A2 Hooggelegen (Rijkswaterstaat, 2006a)

Fase	Gunningscriterium	Subcriterium	
Dialogofase 1	Missie		
	Visie		
	Kritische Succes Factoren		Minimaliseren Verkeershinder
			Veiligheid
			Beschikbaarheid (tijd)
			Kwaliteit
			Imago
	Budget		
Dialogofase 2	Verkeersplan		
	Vormgevingsplan		
	Projectorganisatieplan		
	Financiële staat		
	Samenwerkingsworkshop		Heldere doelstellingen
			Gezamenlijke verantwoordelijkheid
			Open communicatie
			Wederzijds respect
			Flexibel opstellen
			Initiatief tonen

Gunningscriteria A2 Hooggelegen (Rijkswaterstaat, 2006b)

Categorie	Voorwaarde
Project	Tijd (onderhandelen)
	Complexiteit Project
	Complexiteit Omgeving

*Geschiktheid project*

Niveau	Categorie	Eigenschap
Organisatie	Strategie	Beleid
		Opdrachtgever betrokkenheid in project
Groep	Stijl	Wederzijds respect
	Significante waarden	Gezamenlijke verantwoordelijkheid
Individu	Staf	Best for project
		Heldere doelstellingen
		Open communicatie
		Flexibel opstellen
		Initiatief tonen
		Voorkomen en vermijden geschillen

*Geschiktheid organisaties*

Categorie	Aandachtspunt
Werkwijze projectorganisatie	Consensus
	Open boek

*Aandachtspunten vormen relatie*

Bron: Rijkswaterstaat (2006b), van Stijn (2007) en Kizimenko (2007)

# Bijlage 7

## Campus Maastricht

Uitsluitingscriteria	Subcriterium
Organisatie	Financiële en juridische screening organisatie
Financiën	Bereidheid tot 'fixed price' bij contract?
	Bereidheid open begroting als basis verrekening?
	Bereidheid optimalisatievoordelen voor alliantie?

*Uitsluitingscriteria Campus Maastricht (Van Duren en Doreé, 2007; Servatius Ontwikkeling BV, 2007)*

Gunningscriterium	Subcriterium
Organisatie	Motivering geschiktheid organisatie
	Motivering geschiktste bedrijfsvorm (benefits alliantie)
	Motivering holding/consortium-vorming
	Referentieprojecten
	Motivering Past Performance
Inzet organisatie	CV directielid
	CV projectmanager
	Onderaanneming
Risico's	Alliantierisico's (benoemen en managen)
	Projectrisico's (benoemen en managen)
Aanpak/Visie	Motivering op hoofdlijnen
	Idee 'value for money'
Financiën	Motivering 'Fixed AK'/winst?
	Richtprijzen standaardeenheden

*Gunningscriteria Campus Maastricht (Van Duren en Doreé, 2007; Servatius Ontwikkeling BV, 2007)*

Categorie	Voorwaarde
Project	Uitwerking vereist praktische en creatieve ingrepen

*Geschiktheid project*

Niveau	Categorie	Eigenschap
Organisatie	Strategie	Houding ten opzichte van alliantie
Groep	Sleutelvaardigheden	inzicht risico's in participerende relatie
	Significante waarden	Idee omtrent 'value for money'
Individu	Staf	Kwaliteit sleutelfiguren, Ervaring en competenties directielid
		Kwaliteit sleutelfiguren, Ervaring en competenties projectmanager

*Geschiktheid organisaties*

Categorie	Aandachtspunt
Werkwijze projectorganisatie	Partners mede verantwoordelijk uitdenken en inbrengen oplossingen

*Aandachtspunten vormen relatie*

Bron: Van Duren en Doreé, (2007) en Servatius Ontwikkeling BV (2007)

KIEZEN OF  
VERLIEZEN?

**TU/e**



AT OSBORNE

**Leone Vrieling**  
leonevrieling@gmail.com