

University of Groningen

Voorbij de dichotomie

Verweij, Stefan

Published in:
 Publiek-Private Samenwerking

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
 Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
 2017

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Verweij, S. (2017). Voorbij de dichotomie: Op zoek naar een succesvolle combinatie van contractuele aspecten en relationele aspecten in publiek-private samenwerking. In M. Sanders (editor), *Publiek-Private Samenwerking: Kunst van het Evenwicht* (2 redactie, blz. 91-106). Boom Bestuurskunde.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Op zoek naar een succesvolle combinatie van contractuele aspecten en relationele aspecten in Publiek-Private Samenwerking

Stefan Verweij

6.1 INTRODUCTIE

Het contract vormt een belangrijke basis in de samenwerking tussen overheid en markt. Een belangrijk kenmerk van Publiek-Private Samenwerking (PPS), is ook dat het gaat om een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband (Sanders, 2014). Soms wordt PPS haast gelijkgesteld aan de contractvorm, waarbij in de infrastructuurontwikkeling momenteel vooral de contractvorm design-build-finance-maintain (DBFM) in zwang is (bijv. Rijksoverheid, 2017). Zo valt te lezen op de website van de Rijksoverheid (2017): ‘bij Publiek-Private Samenwerking (PPS) werken het Rijk en bedrijven samen aan projecten via geïntegreerde contractvormen’ waarbij DBFM(O) als de belangrijkste contractvorm wordt aangemerkt. De nadruk ligt dan op de contractvorm en de voordelen die PPS-contracten hebben. Bij DBFM wordt daarbij vaak benadrukt dat de integratie van ontwerp, bouw, financiering en onderhoud in een enkel contract kan resulteren in optimalisaties tussen die projectfasen, resulterend in onder andere lagere kosten, een snellere projectrealisatie en/of een hogere kwaliteit (Lenferink e.a., 2013).

PPS valt echter niet te reduceren tot contractuele aspecten alleen. Succesvolle PPS behelst meer dan een contractuele relatie tussen publieke en private partijen. Naast contractuele aspecten zijn relationele aspecten in PPS evenzeer belangrijk. Zo laat recent onderzoek zien dat een te sterke focus op het contract het succes van PPS in gevaar kan brengen en dat samenwerking die verder gaat dan de ‘letter van het contract’ belangrijk is voor succesvolle PPS (bijv. Verweij, 2015b). Het belang van de relationele aspecten in PPS wordt dan ook in toenemende mate herkend. Dat werd ook geconcludeerd in een recente review van Nederlandse en Vlaamse PPS-proefschriften: ‘voornamelijk komt (...) het belang naar voren van de zachte aspecten van samenwerking’ (Hueskes e.a., 2016: 101).

Het uitgangspunt in dit hoofdstuk is dat succesvolle PPS vooral afhangt van hoe contractuele en relationele aspecten worden *gecombineerd*. PPS-onderzoekers hebben wat dat betreft reeds gewezen op het belang van het vinden van een ‘balans’ tussen de contractuele en de relationele aspecten van PPS (bijv.

Edelenbos & Teisman, 2008). Bestaand onderzoek richt zich echter vaak op de dichotome vraag of het nu de contractuele aspecten *of* de relationele aspecten zijn die er *echt* toe doen (bijv. Edelenbos & Klijn, 2009; Kort & Klijn, 2011; Steijn e.a., 2011). Deze dichotome vraagstelling maakt het lastig om inzicht te krijgen in hoe de aspecten precies zouden moeten worden *gecombineerd*. Met andere woorden: hoe ziet die balans tussen contractuele en relationele aspecten er precies uit? Daar is dan ook nog veel onderzoekswerk naar te verrichten, naar welke *combinaties* van contractuele en relationele aspecten resulteren in succesvolle PPS. Het kernargument in dit hoofdstuk is dat succesvolle PPS vraagt om een combinatie van de aspecten en dat dit vraagt om een onderzoeksperspectief dat inzicht kan bieden in welke combinaties succesvol zijn.

Dit hoofdstuk is verder als volgt opgebouwd. In paragraaf 6.2 wordt ingegaan op het belang van de contractuele aspecten in PPS en in paragraaf 6.3 wordt ingegaan op het belang van de relationele aspecten in PPS. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van bestaande literatuur en van recent PPS-onderzoek van vooral Nederlandse bodem (zie Hueskes e.a., 2016; Van den Hurk & Verweij, 2017). In paragraaf 6.4 wordt vervolgens geïllustreerd, aan de hand van recent onderzoek (Kort e.a., 2016; Verweij e.a., 2017), hoe combinaties van contractuele en relationele aspecten kunnen worden onderzocht. In paragraaf 6.5 volgen tot slot de conclusies.

6.2 CONTRACTUELE ASPECTEN

Van PPS is sprake wanneer binnen de samenwerking ten minste één publieke partij is vertegenwoordigd, wanneer er sprake is van actieve betrokkenheid van één of meerdere private partijen en wanneer het samenwerkingsverband een juridische structuur kent (Sanders, 2014). De betrokkenheid van de publieke en private partijen uit zich in het delen van verantwoordelijkheden en risico's (*sharing*) en in *resourcing*: elk van de partijen brengt middelen in zoals geld, eigendommen, autoriteit, reputatie of kennis (Grimsey & Lewis, 2004). De juridische structuur waarborgt een zekere continuïteit van de samenwerking, een ander belangrijk kenmerk van PPS (Grimsey & Lewis, 2004). In de infrastructuurontwikkeling krijgt deze structuur dikwijls gestalte in een contract, maar ook andere structuren zoals joint ventures of allianties behoren tot de mogelijkheden (Leendertse, 2015). Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom contracten belangrijk zijn.

Een eerste reden is dat contracten mogelijkheden bevatten om opportunistisch gedrag in PPS te bestrijden (Klijn & Koppenjan, 2016) en prestatieverhogend gedrag te stimuleren (Reynaers, 2015). Het opportunistisch gedrag kan zich bijvoorbeeld uiten in een private partner die kiest voor oplossingen met een lagere kwaliteit ten behoeve van een hogere winst (Klijn & Koppenjan, 2016). Hiermee wordt het private belang gediend ten koste van het publieke belang. Ten grondslag aan de verschillende belangen die publieke en private partners nastreven, liggen hun verschillende waardensystemen (Jacobs, 1992). Bult en Van Engen (2015) spreken hier over de in de kern andere basisstrate-

gieën die publieke en private partijen hebben: ‘publieke partijen focussen op verbetering van het gemeenschappelijk goed en maatschappelijk belang, waar private partijen efficiëntie en groei centraal stellen’ (2015: 81). Hoewel de werkelijkheid soms genuanceerder is, leert de ervaring dat deze diepgewortelde institutionele verschillen het succes van PPS in de weg kunnen staan (Klijn & Teisman, 2003; Van Ham & Koppenjan, 2001). Via contracten kan worden geprobeerd het gedrag van partners binnen de samenwerking te beïnvloeden in het voordeel van beide partners en dus van de PPS als geheel. In DBFM(O)-contracten wordt hiertoe gebruikgemaakt van outputspecificaties, prestatie monitoring en de prestatieafhankelijke betaling (Reynaers, 2015). Het specificeren van het contract op output creëert de ruimte voor de private partij om met efficiënte en innovatieve oplossingen te komen. Via prestatie monitoring en vervolgens prestatieafhankelijk betalen (d.w.z. beboeten en belonen) wordt gestimuleerd dat de private partij zo hoog mogelijke prestaties nastreeft, waarvoor die ook wordt beloond (Reynaers, 2015). Contracten dragen zo bij aan het beschermen van het publieke belang (Reynaers, 2014a) alsook van het private belang.

Een tweede reden is dat contracten zorgen voor continuïteit en daarmee stabiliteit en zekerheid. Het contract *‘enables the parties involved to make decisions without having to start from scratch each time and develop from first principles the rules that govern these interactions’* (Grimsey & Lewis, 2004: 13). Specifiek voor de langetermijncontracten zoals DBFM geldt dat de private opdrachtnemer integraal verantwoordelijk wordt voor het ontwerp, de bouw, de financiering en het onderhoud van een publieke infrastructuur (Eversdijk & Korsten, 2009). De integratie in DBFM van de verschillende fasen van de projectlevenscyclus vergroot de continuïteit en kan ervoor zorgen dat kosten- en kwaliteitsoptimalisaties kunnen plaatsvinden (Eversdijk & Korsten, 2009; Klijn, 2010; Lenferink e.a., 2013). De integratie stimuleert de private partij immers om bij het ontwerp en de bouw te investeren in materialen en technieken van een hoge kwaliteit, zodat de latere beheers- en onderhoudskosten lager uitvallen (Klijn & Koppenjan, 2016). Dit betekent ook dat er minder vaak onderhoudsactiviteiten nodig zullen zijn (European PPP Expertise Centre, 2015), resulterend in minder overlast voor de gebruiker van de infrastructuur. Daarnaast worden investeringen in product- en procesinnovaties betaalbaarder omdat de investeringskosten ervan kunnen worden gespreid over een langere periode (Klijn & Koppenjan, 2016). Op deze manier wordt ook duurzaamheid gestimuleerd (Lenferink e.a., 2013). Tot slot zorgen langetermijncontracten ook voor meer zekerheid over de kosten en daarmee over de impact van projecten op het budget van overheden (European PPP Expertise Centre, 2015).

Ten derde kunnen contracten bijdragen aan efficiënte transacties (Sanders, 2014). Hier kan een onderscheid worden gemaakt tussen *ex-ante*- en *ex-post*-transactiekosten (Carbonara e.a., 2016). Bij *ex-ante*transactiekosten gaat het om kosten die worden gemaakt bij het definiëren en onderhandelen van een contract. Wat dit betreft laat recent onderzoek zien dat PPS vaak tot hogere transactiekosten leidt dan traditionele vormen van aanbesteding (De Clerck, 2015; De Schepper, 2014). Dit kan worden tegengegaan door contractstandaardisatie, zodat het wiel bij volgende samenwerkingen niet steeds opnieuw hoeft

te worden uitgevonden (Dewulf e.a., 2016). Standaardisatie biedt echter geen garantie voor het verlagen van de aanbestedingskosten (Van den Hurk, 2015). Daarnaast zullen projecten altijd een zekere mate van op maat gemaakte contracten vragen, vanwege de variërende opgaven en contexten van de projecten (Dewulf e.a., 2016; Van den Hurk, 2015). Bij *ex-post*transactiekosten gaat het om kosten die worden gemaakt bij prestatie monitoring en prestatieafhankelijk belonen of beboeten (Carbonara e.a., 2016). Daar waar het contract in beginsel duidelijkheid moet scheppen over taken en verantwoordelijkheden en het dus het handelen van de partijen begrenst met de bedoeling transactiekosten te beteugelen (Sanders, 2014), is het daarbij wel belangrijk dat contracten helder en simpel zijn. Wanneer contracten te complex zijn, kunnen ze de transactiekosten juist verhogen (Klijn & Koppenjan, 2016) en transparantie verlagen (Reynaers, 2014a). Ook in die zin is de standaardisatie van contracten een manier om transactiekosten te beperken.

Een vierde reden is dat contracten in algemene zin kunnen bijdragen aan het beschermen of promoten van publieke waarden in PPS zoals verantwoording (in het Engels: *accountability*), transparantie, responsiviteit en kwaliteit (Reynaers, 2014a). In PPS kunnen publieke waarden onder druk komen te staan (Reynaers, 2014a; Willems, 2014) doordat publieke diensten worden geleverd door private partijen die van nature worden gedreven door een ander waardensysteem (Jacobs, 1992). In een contract worden dan de afspraken vastgelegd die het publieke belang moeten beschermen. Reynaers (2014a, 2014b) maakt in haar onderzoek duidelijk dat contracten en outputspecificaties in potentie de transparantie, verantwoording en kwaliteit in PPS kunnen verhogen. Maar tegelijkertijd is het contract in zichzelf echter geen garantie voor de bescherming of promotie van publieke waarden; gedegen contractmanagement en -monitoring zijn van cruciaal belang (Reynaers, 2014a, 2015).

Hier is allerminst een uitputtend overzicht gegeven, maar het mag duidelijk zijn dat contractuele aspecten belangrijk zijn in PPS. Contracten zijn echter niet zaligmakend. Zo kunnen ze in beginsel bijdragen aan de bescherming en zelfs promotie van publieke waarden, maar blijkt het vaak lastig om ze duidelijk en compleet te formuleren (Reynaers, 2014a). Dit kan resulteren in een toename van de transactiekosten. Daarnaast hebben langetermijncontracten zeker de potentie om bij te dragen aan kosten- en kwaliteitsoptimalisaties via de integratie van projectlevenscyclusfasen (Lenferink e.a., 2013), maar met de keerzijde dat de contracten hierdoor vaak inflexibel zijn (Reynaers & Verweij, 2014). In contracten zijn taken en verantwoordelijkheden vastgelegd en dat verschaft stabiliteit en zekerheid, maar de uitvoerings- en exploitatiefasen van projecten – zeker als het periodes van 25 jaar of meer betreft – laten zich vaak kenmerken door dynamiek en onzekerheid (Verweij, 2015b). Een contract kan dan het omgaan met een dynamische omgeving belemmeren (Steenhuisen & De Bruijne, 2015). Dit was bijvoorbeeld zichtbaar in het recente A15 Maasvlakte-Vaanplein-project (Verweij, 2015a). In de uitvoering van dat DBFM-project waren er klachten en eisen van stakeholders uit de omgeving, zoals gemeenten, bewoners en het Havenbedrijf Rotterdam. Hoewel de opdrachtgever Rijkswaterstaat vanwege

haar stakeholdermanagement in de planfase reeds relaties met de stakeholders had opgebouwd en dus van grote verdienste kon zijn in het managen van de stakeholderdynamiek in de uitvoeringsfase, werd er in eerste aanleg naar het contract verwezen waarin de opdrachtnemer A-Lanes A15 verantwoordelijk was gemaakt voor het stakeholdermanagement in de uitvoering (Koppenjan e.a., 2015). Deze focus op het contract en de sterke scheiding van taken en verantwoordelijkheden stond een gezamenlijke *'best for project'*-aanpak in de weg (Verweij, 2015a; Verweij e.a., 2017).

6.3 RELATIONELE ASPECTEN

Contracten zijn dus belangrijk, maar niet zaligmakend. De relationele aspecten in PPS, zoals 'commitment, flexibiliteit, volharding, vertrouwen, acceptatie en respect' (Bult & Van Engen, 2015: 80), zijn evenzeer belangrijk. Ook in een review van recente PPS-proefschriften uit Nederland en Vlaanderen werd geconcludeerd: 'voornamelijk komt (...) het belang naar voren van de zachte aspecten van samenwerking' (Hueskes e.a., 2016: 101), waarbij het gaat om 'het belang van gedrag, de kwaliteit van (duurzame) relaties, van *in-depth* kennis en klantbetrokkenheid, en van procesgericht (contract)management waarmee ruimte wordt geboden aan flexibiliteit, creativiteit, zelfsturing en gedeelde betekenisverlening' (2016: 101). Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom relationele aspecten belangrijk zijn.

Een eerste reden voor het belang van de relationele aspecten in PPS is dat samenwerking tussen de partners, in de zin van *'interactive processes of joint problem-solving'* (Verweij, 2015b, p. 180) belangrijk is om het hoofd te bieden aan dynamiek en onzekerheid in de omgeving van een project. Contracten zorgen, zoals gezegd, voor stabiliteit en zekerheid, maar dynamiek en onzekerheid die hun oorsprong vinden in de *omgeving* van het project, zoals stakeholders, wet- en regelgeving en externe ontwikkelingen, kunnen niet (geheel) door contracten worden weggenomen. In iedere fase van de projectlevenscyclus zijn er omgevingsonzekerheden en is er omgevingsdynamiek en contract- en risicomangement kunnen deze niet volledig uitgummen (Atkinson e.a., 2006). Uit een vergelijkende analyse van onverwachte omgevingsgebeurtenissen in de projecten A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein bleek dat een coöperatieve managementstrategie, waarbij de nadruk ligt op de relationele aspecten van PPS en de partners in gezamenlijkheid de gebeurtenissen manageden, resulteerde in bevredigende resultaten (Verweij e.a., 2017). Een voorbeeld is een situatie in de ontwerp- en bouwfasen van de ondertunneling van de A2 in Maastricht, waar het waterschap additionele eisen stelde aan een vergunningsaanvraag door het private consortium Avenue2. De publieke partner, het Projectbureau A2 Maastricht, en de private partner Avenue2 bundelden de krachten en werkten met succes samen aan de herziende aanvraag (Verweij & Gerrits, 2015). Onverwachte gebeurtenissen, waarbij de private partner het alleen moest oplossen, resulteerden daarentegen vooral in onbevredigende resultaten (Verweij e.a.,

2017). Onderzoek laat zien dat informaliteit, nabijheid en openheid belangrijke waarden zijn die ten grondslag liggen aan een coöperatieve projectmanagementcultuur (Verweij e.a., 2017; cf. KING, 2009).

Ten tweede zijn relationele aspecten van belang voor het in goede publiek-private verstandhouding omgaan met omissies in contracten. Contracten zullen bijna per definitie incompleetheiden en onvolkomenheden bevatten. Zo toont een recente analyse van 45 Nederlandse transportinfrastructuurprojecten aan dat omissies in contracten – dat wil zeggen: incompleetheiden, onduidelijkheden of conflicterende contracttermen – de oorzaak zijn voor 8,5% van de contractveranderingen in de projecten (Verweij e.a., 2015). Als eerste kan hier worden opgemerkt dat contracten per definitie incompleet zijn: *'parties cannot specify legally enforceable safeguards for the vast number of future contingencies at the outset of a 30 years relationship'* (Zheng e.a., 2008: 45). Er kan dan worden getracht het contract zo compleet mogelijk te maken, maar het nadeel hiervan is dat de complexiteit van het contract erdoor toeneemt. met als gevolg hoge kosten voor het ontwerpen en monitoren van het contract (Klijn & Koppenjan, 2016). Als tweede kan worden opgemerkt dat er onvolkomenheden in de contractmechanismen – outputspecificaties, prestatie-monitoring en prestatieafhankelijke betaling – zullen zijn (Sanders, 2015a). Het bestaan van relationele samenwerking – waarbij de focus ligt op vertrouwen, solidariteit, informatie-uitwisseling en interpersoonlijke relaties – is dan belangrijk om de onoverkomelijke omissies in contracten op een constructieve manier op te lossen (Bult & Van Engen, 2015; Zheng e.a., 2008). Zonder een goede relationele basis in een PPS kunnen omissies gemakkelijk leiden tot 'vechtcontracten' waar geen van de partners baat bij heeft.

Een derde reden betreft stakeholdermanagement. De stakeholderomgeving in een PPS is complexer dan in traditionele publieke infrastructuurprojecten; dit komt door de toename van het aantal relaties en van de intensiteit van die relaties (De Schepper e.a., 2014). De trend in PPS, en dan vooral in contractgeoriënteerde vormen zoals DBFM, is geweest het scheiden van taken en verantwoordelijkheden (Eversdijk & Korsten, 2008). Dit was ook het geval bij het A15 Maasvlakte-Vaanplein-project, waar het stakeholdermanagement grotendeels was neergelegd bij de opdrachtnemer A-Lanes A15 (Neerlands Diep, 2016; Verweij, 2015b). Het bleek voor A-Lanes A15 echter lastig om met (veranderende) stakeholderwensen om te gaan. Naast het feit dat Rijkswaterstaat het stakeholdermanagement deed voordat A-Lanes A15 er contractueel verantwoordelijk voor werd, ligt de ervaring en kunde van bouwbedrijven niet primair op het gebied van stakeholdermanagement. Toen gedurende de uitvoering Rijkswaterstaat zich meer coöperatief opstelde in het stakeholdermanagement, verbeterden de relaties zich, zowel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, alsook tussen het project en de omgevingsstakeholders (zie ook Bressers e.a., 2015; Koppenjan e.a., 2015). De complexiteit van de stakeholderomgeving vraagt dus om gezamenlijk management (Verweij, 2015b). Dit was dan ook de conclusie van een evaluatie van het management van het project door Neerlands Diep:

'stakeholdermanagement kun je niet (volledig) uitbesteden. (...). Uiteindelijk draag je als opdrachtgever altijd verantwoordelijkheid op het gebied van stakeholdermanagement en omgevingsmanagement: of je dat nu (deels) uitbesteedt aan de opdrachtnemer of niet' (2016: 6). Dit gezamenlijke stakeholdermanagement vraagt van de publieke en private partners dat zij over de grenzen van het contract heen samenwerken (Verweij & Gerrits, 2015; Verweij e.a., 2017).

Een vierde reden is dat Publiek-Private Samenwerking vooral mensenwerk is. In PPS komen mensen van verschillende organisaties met uiteenlopende disciplines en belangen samen. Daarbij kunnen conflicten ontstaan. Deze conflicten kunnen functioneel zijn, waarbij constructieve confrontaties tussen publiek en privaat leiden tot positieve bijdragen (Lousberg, 2012). Hierbij wordt soms gerefereerd aan de *collaborative advantage* van Publiek-Private Samenwerking (Weihe, 2008). Dit is het idee dat *'the advantage to be gained when members from one organization act collaboratively with members of another organization occurs only when something is achieved which could not have been achieved without the collaboration'* (Huxham & Vangen, 2000: 293). Echter, vaak genoeg zijn de conflicten niet functioneel maar juist disfunctioneel, waarbij er ongewenste resultaten worden bereikt, waarbij 'winnen of verliezen de kernvraag is geworden' en waarbij er 'sprake is van een ongewenste vertraging of afbreuk van de relatie die schadelijk is voor het project' (Lousberg, 2012: 9). In de literatuur wordt er dan ook op gewezen dat het *collaborative advantage*-argument voor PPS maar moeilijk is vol te houden (Bovaird, 2010). Vaak genoeg wordt samenwerking niet gekarakteriseerd door synergie maar juist door inertie (Huxham & Vangen, 2000). Om disfunctionele conflicten in PPS te voorkomen is het belangrijk te investeren in goede publiek-private relaties via onder andere persoonlijk contact en overleg en in het leren kennen van elkaars belangen en motivaties (Lousberg, 2012). Sturen op vertrouwen en de samenwerkingsprocessen in PPS is van groot belang (Edelenbos & Klijn, 2007; 2009).

Hier is geen uitputtend overzicht gegeven, maar er kan uit de literatuur geconcludeerd worden dat de informele, relationele aspecten van samenwerking belangrijk zijn voor succesvolle PPS. Maar net als bij de contractuele aspecten, geldt ook voor de relationele aspecten dat ze niet zaligmakend zijn. Een PPS die enkel is gebaseerd op informele relaties heeft, naast het feit dat het dan in de eerste plaats lastig te karakteriseren is als een PPS, een erg vrijblijvend karakter. Dat zou de slagkracht van de PPS sterk kunnen reduceren. Ook kan het zorgen voor inefficiënte transacties en onduidelijkheid over hoe publieke waarden dan zijn gewaarborgd. Voor een PPS-ontwerp zijn dus zowel de contractuele als de relationele aspecten belangrijk (Bult & Van Engen, 2015). De contractuele en relationele aspecten zijn in theorie complementair en de crux zit hem in het uitvinden van hoe de aspecten succesvol kunnen worden gecombineerd.

6.4 NAAR EEN SUCCESVOLLE COMBINATIE VAN CONTRACTUELE EN RELATIONELE ASPECTEN IN PPS

Het belang van het vinden van een succesvolle combinatie van contractuele en relationele aspecten in PPS is geen nieuw inzicht. Zo concludeerden Edelenbos en Teisman (2008) eerder al dat er moet worden gezocht naar een optimale ‘balans’ tussen project- en procesmanagement, waarbij de eerste wordt gekenmerkt door sturing op het contract en de tweede door sturing op relationele aspecten. Echter, *‘balance is a nice word, but a cruel concept. Defining an optimum mix (...) is difficult or impossible’* (March, 1999: 5; in Edelenbos & Teisman, 2008: 625). Vaak genoeg richt onderzoek zich dan ook op de dichotome vraag of het nu de contractaspecten of de relationele aspecten zijn die er echt toe doen (bijv. Edelenbos & Klijn, 2009; Kort & Klijn, 2011; Steijn e.a., 2011). Dit resulteert in conclusies zoals dat er geen relatie is tussen contractkenmerken en prestaties van PPS (Klijn & Koppenjan, 2016). De dichotome vraagstelling maakt het lastig om inzicht te krijgen in hoe contractuele aspecten en relationele aspecten succesvol kunnen worden gecombineerd. Om hier beter inzicht in te kunnen krijgen is het van belang een onderzoeksperspectief te adopteren waarin contractuele en relationele aspecten niet tegenover elkaar worden gezet, maar waarin ze juist in samenhang worden onderzocht (Van Gestel e.a., 2012). Een kansrijke onderzoeksmethode hiervoor die recent opmars heeft gemaakt is *Qualitative Comparative Analysis (QCA)* (Verweij, 2015b, 2017; Verweij & Gerrits, 2013). In toenemende mate wordt deze vergelijkende, configurationele methode toegepast in onderzoek naar PPS (Delhi e.a., 2012; Eicher, 2016; Kort e.a., 2016; Liyanage & Villalba-Romero, 2015; Verweij, 2015c, 2015a; Verweij e.a., 2017),¹ omdat het de mogelijkheid biedt inzichtelijk te maken welke combinaties van condities een bepaalde uitkomst kunnen verklaren. Hoewel QCA nog niet is toegepast op de specifieke vraag naar de optimale combinatie van contract- en relationele aspecten, is er wel onderzoek gedaan met de methode waarin een genuanceerder beeld wordt gegeven dat verder gaat dan de dichotome vraagstelling. Er volgen nu twee illustraties daarvan.

6.4.1 *Management in PPS-projecten*

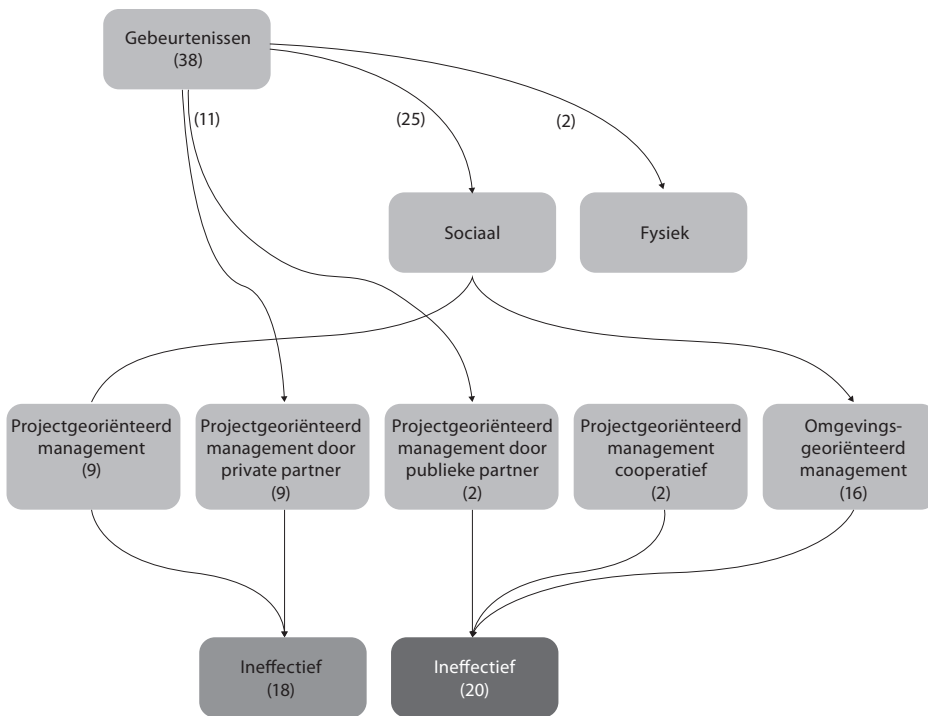
In een QCA-analyse van de projecten A2 Maastricht en de A15 Maasvlakte-Vaanplein is gekeken naar het management van externe gebeurtenissen tijdens de uitvoering van projecten (Verweij, 2015a; Verweij & Gerrits, 2015; Verweij e.a., 2017). Sommige gebeurtenissen hadden een fysiek karakter, zoals tegenvallende grondcondities. Andere gebeurtenissen hadden een sociaal karakter, zoals sociaal-politieke weerstand uit de omgeving of veranderend beleid.

1 Dit zijn de artikelen die via *Scopus* zijn geïdentificeerd op 5 april 2017 met de syntax: TITLE-ABS-KEY ('Public-Private Partnership' OR 'PPP' OR 'Public Private Partnership' OR 'P3' AND 'Qualitative Comparative Analysis' OR 'QCA') AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, 'English')).

Voornamelijk deze sociale gebeurtenissen, bijvoorbeeld 'burgers, actiegroepen en bedrijven die proberen op verschillende manieren de scope van het project te beïnvloeden' (Verweij, 2013: 41), speelden een belangrijke rol.

In het onderzoek naar de twee projecten zijn in totaal 38 gebeurtenissen geïdentificeerd. Voor iedere gebeurtenis is ten eerste geanalyseerd of het werd gemanaged met een projectgeoriënteerde of een omgevingsgeoriënteerde strategie. De projectgeoriënteerde strategie wordt gekenmerkt door een DAD-managementstijl: *Decide, Announce, Defend*. Het is dan de bedoeling het project van de stakeholderomgeving af te schermen en het uit te voeren volgens de vooraf opgestelde kaders. De omgevingsgeoriënteerde strategie wordt gekenmerkt door een DDD-managementstijl: *Dialogue, Decide, Deliver*. Hierbij worden problemen tijdens de uitvoering samen opgelost met de stakeholderomgeving. Ten tweede is gekeken of de partners in het management van de gebeurtenissen een non-coöperatieve strategie hanteerden, waarin de scheiding van taken en verantwoordelijkheden wordt benadrukt, of dat zij juist het delen van taken en verantwoordelijkheden benadrukten en de handen ineensloegen in een coöperatieve strategie. Een voorbeeld van de laatste is de eerder genoemde samenwerking bij de herziende vergunningsaanvraag in het A2 Maastricht project (paragraaf 6.3).

In onderzoek waar de dichotome vraag centraal staat, laten statistische analyses zien dat procesmanagement, waarbij de nadruk ligt op relationele aspecten, belangrijk is en dat de contractuele aspecten er niet toe doen (Edelenbos & Klijn, 2009; cf. Klijn & Koppenjan, 2016). Door in de A2 Maastricht en A15 Maasvlakte-Vaanplein-projecten te kijken naar gebeurtenissen in de projecten en niet naar variabelen die wel of niet significant zijn, ontstaat een genuanceerder beeld. In figuur 6.1 zijn de resultaten van de vergelijkende analyse van de gebeurtenissen en de toegepaste managementstrategieën tijdens de projectuitvoeringen schematisch weergegeven (cf. Verweij e.a., 2017). De figuur laat zien dat er in totaal 38 gebeurtenissen waren. Twee gebeurtenissen hadden een fysiek karakter en werden met een projectgeoriënteerde, coöperatieve strategie gemanaged. Vijfentwintig gebeurtenissen hadden een sociaal karakter en werden ofwel omgevingsgeoriënteerd gemanaged (n=16) ofwel projectgeoriënteerd (n=9). In elf gebeurtenissen deed het er niet toe of ze van sociale of fysieke aard waren. Deze gebeurtenissen werden expliciet autonoom door de publieke of de private partner gemanaged met een projectgeoriënteerde strategie.



Figuur 6.1 Schematische weergave van resultaten van de analyse van gebeurtenissen

Deze figuur is in aangepaste vorm overgenomen uit Verweij e.a. (2017). De gedetailleerde analyses en toelichting op de methode zijn te vinden in Verweij (2015b).

Figuur 6.1 laat ten eerste zien dat binnen een PPS, projectgeoriënteerde en omgevingsgeoriënteerde managementstrategieën afwisselend worden gebruikt. Hetzelfde geldt voor de samenwerkingsstrategie: bij sommige gebeurtenissen wordt er een coöperatieve strategie toegepast en bij andere gebeurtenissen een non-coöperatieve strategie. De analyse laat ten tweede zien dat het niet zo is dat projectgeoriënteerde en non-coöperatieve strategieën er per definitie niet toe doen. In sommige gevallen is een projectgeoriënteerde strategie wel degelijk effectief. Zo was er bij de A2 Maastricht sprake van een protest van de belangengroep *Kloar Loch* tegen het Tracébesluit en bestemmingsplan dat op dat moment bij de Raad van State lag. In plaats van een omgevingsgerichte managementstrategie werd er toen voor gekozen de boot af te houden en op het ingeslagen pad door te gaan. Dit bleek effectief (Verweij, 2013; Verweij & Gerrits, 2015). Wat het onderzoek laat zien is dat gebeurtenissen *'are responded to in different ways and that balancing management strategies actually entails a mix of less balanced management responses within a project'* (Verweij, 2015b, p. 91).

6.4.2 Management van PPS-projecten

Een tweede voorbeeld waarin QCA is toegepast in PPS-onderzoek is een analyse van surveydata van vijftig managers die betrokken waren bij wijkontwikkelingsmaatschappijen (Kort e.a., 2016). Eerdere analyses van de surveydata richtten zich op de vraag wat het meest belangrijk is voor goede uitkomsten in de Publiek-Private Samenwerkingen: de organisatievorm of het netwerkmanagement (Kort & Klijn, 2011; Steijn e.a., 2011). De literatuur over de organisatievorm is verwant aan argumenten voor de sturing op de meer contractuele aspecten, terwijl de literatuur over netwerkmanagement verwant is aan argumenten voor de sturing op de relationele aspecten. De eerdere analyses toonden aan dat organisatievorm geen significante impact heeft op de uitkomsten van PPS en dat het netwerkmanagement wel van significant belang is.

Met de analyse van de surveydata middels QCA ontstaat een genuanceerder beeld (Kort e.a., 2016). De resultaten van de analyse zijn weergegeven in tabel 6.1. In de tabel is te zien dat er, naast netwerkmanagement (Man), drie aspecten van de organisatievorm zijn onderzocht: de afstand van de PPS tot de gemeenteraad en het college (Org_1), de discretionaire ruimte van de PPS (Org_2) en de hechtheid van de organisatie (Org_3) (Kort, 2011). De asterisk (*) in de paden geeft aan dat het om combinaties van de aspecten gaat (*logical-AND*), niet te verwarren met het vermenigvuldigingsteken. Het tildeteken (~) geeft aan dat een aspect in dat pad een lage waarde heeft, bijvoorbeeld: in het eerste pad geeft $\sim Org_3$ aan dat hier de organisatiehechtheid laag was.

Tabel 6.1 Resultaten van de analyse van organisatievorm en management

| | Pad 1 | Pad 2 | Pad 3 |
|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | $Org_1 * Org_2 * \sim Org_3 * Man$ | $Org_1 * \sim Org_2 * Org_3 * Man$ | $\sim Org_1 * Org_2 * Org_3 * Man$ |
| Raw coverage | 0,455 | 0,522 | 0,640 |
| Unique coverage | 0,027 | 0,057 | 0,156 |
| Consistency | 0,989 | 0,997 | 0,983 |
| Solution coverage | 0,735 | | |
| Solution consistency | 0,977 | | |

De tabel is in aangepaste vorm overgenomen uit Kort e.a. (2016), waar ook de gedetailleerde analyse kan worden gevonden.

Zoals is te zien in tabel 6.1, kwamen er uit de vergelijkende analyse van de vragenlijsten van de vijftig managers drie combinaties van aspecten naar voren die verklaren dat PPS goede inhoudelijke uitkomsten oplevert. Het eerste pad toont aan dat PPS'en met een grote afstand tot de lokale overheid (Org_1), met veel discretionaire bevoegdheden (Org_2), die een lage organisatiehechtheid hebben ($\sim Org_3$) en waarin veel netwerkmanagement wordt toegepast (Man), goede uitkomsten produceren. Het tweede pad toont aan dat PPS-organisaties op grote afstand van de lokale overheid, met weinig discretionaire ruimte ($\sim Org_2$), een hoge organisatiehechtheid en veel netwerkmanagement, ook goede uitkomsten produceren. Het derde pad, tot slot, laat zien dat ook organisaties op kleine

afstand van de lokale overheid (~Org₁), wanneer de discretionaire ruimte groot is, de organisatiedichtheid hecht en het netwerkmanagement intensief, goede resultaten opleveren. Wat het onderzoek duidelijk maakt is dus dat het niet zo is dat alleen het netwerkmanagement ertoe doet (cf. Kort & Klijn, 2011; Steijn e.a., 2011). Organisatieaspecten – afstand tot de lokale overheid, discretionaire ruimte en organisatiehechtheid – zijn wel degelijk belangrijk, in afwisselende configuraties. Daar waar de eerdere statistische analyses het netwerkmanagement als significant aanwezig en de organisatieaspecten niet, laat de QCA-analyse zien dat het juist gaat om combinaties van organisatievorm en netwerkmanagement. *‘Producing good outcomes in public-private partnerships is (...) not a matter of “either/or”, but a matter of “and/and”: correctly combining organizational form and network management strategies is what tips the balance’* (Kort e.a., 2016: 787).

6.5 CONCLUSIES

Het contract vormt een belangrijke basis in de samenwerking tussen overheid en markt. Een belangrijk kenmerk van een PPS is immers dat het gaat om een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband (Sanders, 2014). Contracten vormen de stabiele basis in PPS. Ze zijn belangrijk als het gaat om het bestrijden van opportunistisch gedrag en het stimuleren van prestatieverhogend gedrag. Ze zorgen voor stabiliteit en zekerheid, dragen bij aan efficiënte transacties en spelen een rol in de bescherming of promotie van publieke waarden (zie paragraaf 6.2). Maar het bestaan van een PPS-contract impliceert niet dat er ook samenwerking is. Een PPS kan niet worden gereduceerd tot een contractvorm (d.w.z. een juridisch verband). Relationele samenwerkingsaspecten zijn belangrijk om PPS tot een succes te maken. Deze observatie lijkt vanzelfsprekend, maar in zowel de literatuur als de praktijk gaat de aandacht nog altijd te vaak en te veel uit naar het contract ten koste van de relationele samenwerkingsaspecten (Van den Hurk & Verweij, 2017). Het is belangrijk ook voor de relationele aspecten voldoende aandacht te hebben. Goede relaties zijn van belang om het hoofd te bieden aan dynamiek en onzekerheid, om de onoverkomelijke omissies in contracten op te vangen, om effectief stakeholdermanagement te organiseren en om publiek-private conflicten op een gezonde manier op te lossen (zie paragraaf 6.3).

Hoewel er nog altijd maar weinig bekend is over de effecten van PPS, stapelt het onderzoek naar de werking van PPS zich op (Hodge e.a., 2010; Sanders, 2015a). Echter, dikwijls richt het onderzoek zich op de vraag naar wat het belangrijkste of het meest cruciale is: het contract *of* de relationele aspecten van de samenwerking (zie paragraaf 6.4). Deze dichotome vraagstelling is een valse belofte. Het gaat om het vinden van de juiste combinatie van contractuele en relationele aspecten waarin hun complementariteit wordt benut (Bult & Van Engen, 2015; Edelenbos & Teisman, 2008). Intuïtief klinkt dit zeer aannemelijk; Publiek-Private Samenwerking als de kunst van het evenwicht (Sanders, 2015b). Praktisch is het echter nog niet zo eenvoudig om vast te stellen waar het evenwicht precies ligt en hoe dit te karakteriseren en operationaliseren is. Een eerste

stap is in ieder geval het adopteren van een onderzoeksperspectief dat inzicht kan geven in de combinatie van of interactie tussen contract- en relationele aspecten. QCA is een van de beschikbare opties (bijv. Kort e.a., 2016; Verweij, 2015c; Verweij e.a., 2017).

Een andere mogelijkheid is de toepassing van *Social Network Analysis* (SNA). Met socialenetwerkanalyse kunnen de structuren van PPS worden geanalyseerd. Organisatiestructuren zijn vastgelegd in contracten en met SNA kunnen vervolgens de structuren – in termen van de financiële en juridische relaties tussen actoren – van PPS'en worden blootgelegd (bijv. Chowdhury e.a., 2011). Tegelijkertijd biedt SNA ook de mogelijkheid om inzicht te genereren in de interactiepatronen binnen PPS'en. Het gaat dan niet om de financieel-juridische relaties tussen actoren, maar om de interactie 'op de werkvloer' tussen mensen van de samenwerkende organisaties. Een vergelijkende analyse van verschillende PPS-cases kan vervolgens inzicht bieden in de kwantitatieve en kwalitatieve eigenschappen van de interactiepatronen tussen PPS-actoren, die onder bepaalde organisatiestructuren effectief zijn of niet.

Dergelijke analyses met formele methoden zoals QCA of SNA kunnen een stap voorwaarts betekenen in het preciezer karakteriseren en operationaliseren van waar precies het evenwicht ligt, oftewel wat nu precies de succesvolle combinatie is van de contractuele en relationele aspecten in PPS. Het kan ook een volgende stap betekenen in de discussie over het concessiemodel versus het alliantiemodel van PPS (bijv. Edelenbos & Klijn, 2009; Koppenjan, 2005; Verweij e.a., 2017) of het sterk gerelateerde onderscheid tussen contractuele PPS versus institutionele PPS (Cruz & Marques, 2011; Da Cruz & Marques, 2012). Die discussie concentreert zich namelijk sterk op de organisatievorm van PPS – DBFM, DBFMO, joint-ventures, allianties – of op de vraag waar 'echte' samenwerking gemakkelijker plaatsvindt. De conclusie is dan vaak dat dit bij allianties gemakkelijker gaat, omdat daar sprake is van het delen in plaats van het verdelen van taken en verantwoordelijkheden. Die discussie is nuttig in de zin dat het de zoektocht voedt naar de optimale PPS-vorm voor specifieke opgaven. Echter, om inzicht te krijgen in de precieze, succesvolle combinatie van contractuele organisatiekenmerken en relationele interactiepatronen in PPS, is het kansrijker om analytisch af te dalen naar precies dat niveau.

LITERATUUR

- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698.
- Bovaird, T. (2010). A brief intellectual history of the public-private partnership movement. In G.A. Hodge, C. Greve, & A.E. Boardman (eds.) *International handbook on public-private partnerships* (pp. 43-67). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bressers, N., Edelenbos, J., Van Meerkerk, I.F., & Verweij, S. (2015). Management van grilligheid in stedelijke projecten. *Rooilijn*, 48(3), 204-209.
- Bult, M. & Van Engen, G. (2015). Interventies voor het managen en evalueren van publiek-private samenwerking. In M. Sanders (ed.) *Publiek-private samenwerking: kunst van het evenwicht* (pp. 77-96). Den Haag: Boom Lemma.

- Carbonara, N., Costantino, N., & Pellegrino, R. (2016). Designing the tendering process in PPP: A transaction cost-based approach. In A. Roumboutsos (ed.) *Public-private partnerships in transport: trends and theory* (pp. 120-140). London: Routledge.
- Chowdhury, A.N., Chen, P.H., & Tiong, R.L.K. (2011). Analysing the structure of public-private partnership projects using network theory. *Construction Management and Economics*, 29(3), 247-260.
- Cruz, C.O. & Marques, R.C. (2011). Contribution to the study of PPP arrangements in airport development, management and operation. *Transport Policy*, 18(2), 392-400.
- Cruz, N.F. da & Marques, R.C. (2012). Mixed companies and local governance: no man can serve two masters. *Public Administration*, 90(3), 737-758.
- Clerck, D. de (2015). *Public-private partnership procurement: game-theoretic studies of the tender process*. Leuven: KU Leuven.
- Schepper, S. de (2014). *Essays on success factors of public-private partnerships in infrastructure*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.
- Schepper, S. de, Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in public-private partnerships: A mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210-1222.
- Delhi, V.S.K., Mahalingam, A., & Palukuri, S. (2012). Governance issues in BOT based PPP infrastructure projects in India. *Built Environment Project and Asset Management*, 2(2), 234-249.
- Dewulf, G., Garvin, M.J., & Duffield, C. (2016). Multinational comparison of the tension between standards and context in PPP. In A. Roumboutsos (ed.) *Public-private partnerships in transport: Trends and theory* (pp. 267-291). London: Routledge.
- Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2007). Trust in complex decision-making networks: a theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.
- Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2009). Project versus process management in public-private partnership: Relation between management style and outcomes. *International Public Management Journal*, 12(3), 310-331.
- Edelenbos, J. & Teisman, G.R. (2008). Public-private partnership on the edge of project and process management: Insights from Dutch practice: The Sijtwende spatial development project. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(3), 614-626.
- Eicher, B. (2016). Selection of asset investment models by hospitals: Examination of influencing factors, using Switzerland as an example. *International Journal of Health Planning and Management*, 31(4), 554-579.
- European PPP Expertise Centre (2015). *PPP motivations and challenges for the public sector: why (not) and how*. Luxembourg: European Investment Bank.
- Eversdijk, A.W.W. & Korsten, A.F.A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: De Tweede Coentunnel als illustratie. *Bestuurswetenschappen*, 62(3), 29-56.
- Eversdijk, A.W.W. & Korsten, A.F.A. (2009). Concessionele publiek-private samenwerkingsrelaties: Feiten en ficties bij op DBFM gebaseerde infrastructurele projecten. *Bestuurswetenschappen*, 63(3), 25-44.
- Grimsey, D. & Lewis, M.K. (2004). *Public private partnerships: the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hodge, G.A., Greve, C., & Boardman, A.E. (2010). Conclusions: public-private partnerships – international experiences and future challenges. In G.A. Hodge, C. Greve, & A.E. Boardman (eds.) *International handbook on public-private partnerships* (pp. 594-610). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hueskes, M., Koppenjan, J.F.M., & Verweij, S. (2016). Publiek-private samenwerking in Nederland en Vlaanderen: Een review van veertien proefschriften. *Bestuurskunde*, 25(2), 90-104.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2000). What makes partnerships work? In S.P. Osborne (ed.) *Public-private partnerships: theory and practice in international perspective* (pp. 293-310). London: Routledge.

- Jacobs, J. (1992). *Systems of survival: a dialogue on the moral foundations of commerce and politics*. New York: Vintage Books.
- KING (2009). *Ongaan met cultuur in megaprojecten*. Rotterdam: Programma Kennis in het Groot.
- Klijn, E.H. (2010). Public-private partnerships: deciphering meaning, message and phenomenon. In G.A. Hodge, C. Greve, & A.E. Boardman (eds.) *International handbook on public-private partnerships* (pp. 68-80). Cheltenham: Edward Elgar.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2016). The impact of contract characteristics on the performance of public-private partnerships (PPPs). *Public Money & Management*, 36(6), 455-462.
- Klijn, E.H. & Teisman, G.R. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: an analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137-146.
- Koppenjan, J.F.M. (2005). The formation of public-private partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration*, 83(1), 135-157.
- Koppenjan, J.F.M., Van Meerkerk, I.F., Verweij, S., & Geerlings, H. (2015). Afbakeningsperikelen in ruimtelijke projecten. *Rooilijn*, 48(3), 244-251.
- Kort, M. (2011). *Perspectief op herstructurering: Een onderzoek naar het belang van organisatie en management van de wijkontwikkelingsmaatschappij*. Den Haag: Boom Lemma.
- Kort, M. & Klijn, E.H. (2011). Public-private partnerships in urban regeneration projects: Organizational form or managerial capacity? *Public Administration Review*, 71(4), 618-626.
- Kort, M., Verweij, S., & Klijn, E.H. (2016). In search for effective public-private partnerships: An assessment of the impact of organizational form and managerial strategies in urban regeneration partnerships using fsQCA. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 777-794.
- Leendertse, W. (2015). *Publiek-private interactie in infrastructuurnetwerken: Een zoektocht naar waardevolle marktbetrokkenheid in het beheer en de ontwikkeling van publieke infrastructuurnetwerken*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Lenferink, S., Tillema, T., & Arts, J. (2013). Towards sustainable infrastructure development through integrated contracts: experiences with inclusiveness in Dutch infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 31(4), 615-627.
- Liyanage, C. & Villalba-Romero, F. (2015). Measuring success of PPP transport projects: a cross-case analysis of toll roads. *Transport Reviews*, 35(2), 140-161.
- Lousberg, L.H.M.J. (2012). *Sturen op haalbaarheid en relatie: Interventies om disfunctionele conflicten bij publiek private samenwerking in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten te voorkomen*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- March, J.G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence: decisions and learning in organizations*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Neerlands Diep. (2016). *Evaluatie projectmanagement A15 Maasvlakte-Vaanplein met behulp van de Neerlands Diep-spiegel*. Neerlands Diep.
- Reynaers, A. (2014a). *It takes two to tangle: public-private partnerships and their impact on public values*. Amsterdam: VU University Amsterdam.
- Reynaers, A. (2014b). Public values in public-private partnerships. *Public Administration Review*, 74(1), 41-50.
- Reynaers, A. (2015). Sturen met de riemen die je hebt: Werkt dat? Een meervoudige casestudie naar het gebruik van contracten, prestatie monitoring en prestatieafhankelijke betaling in DBFMO. In M. Sanders (ed.) *Publiek-private samenwerking: kunst van het evenwicht* (pp. 41-59). Den Haag: Boom Lemma.
- Reynaers, A. & Verweij, S. (2014). Kritisch kijken naar kansen: de schaduwzijden van DBFMO. *ROMagazine*, 32(4), 32-34.
- Rijksoverheid. (2017). Publiek-private samenwerking (PPS) bij het Rijk. Geraadpleegd 3 augustus 2017.
- Sanders, M. (2014). Publiek-private samenwerking: een reparatiestrategie voor falende orderingsvormen. *Bestuurskunde*, 23(3), 69-77.

- Sanders, M. (2015a). Publiek-private samenwerking als evenwichtskunst. In M. Sanders (ed.) *Publiek-private samenwerking: kunst van het evenwicht* (pp. 209-215). Den Haag: Boom Lemma.
- Sanders, M. (ed.) (2015b). *Publiek-private samenwerking: kunst van het evenwicht*. Den Haag: Boom Lemma.
- Steenhuisen, B. & De Bruijne, M. (2015). Publiek-private samenwerking en dynamische publieke waarden: Gedachte-experiment over een groengasaansluiting. In M. Sanders (ed.) *Publiek-private samenwerking: kunst van het evenwicht* (pp. 193-207). Den Haag: Boom Lemma.
- Steijn, B., Klijn, E.H., & Edelenbos, J. (2011). Public private partnerships: added value by organizational form or management? *Public Administration*, 89(4), 1235-1252.
- Hurk, M. van den (2015). *What's the deal? Standardizing contracts for public-private partnerships*. Antwerp: University of Antwerp.
- Hurk, M. van den & Verweij, S. (2017). Reflectie op PPS-onderzoek in Nederland. *Rooilijn*, 50(2), 134-139.
- Gestel, K. van, Voets, J., & Verhoest, K. (2012). How governance of complex PPPs affects performance. *Public Administration Quarterly*, 36(2), 140-188.
- Ham, H. van & Koppenjan, J.F.M. (2001). Building public-private partnerships: assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*, 3(4), 593-616.
- Verweij, S. (2013). Ingewikkeld? Kijk goed om je heen! Sociale complexiteit in de uitvoering vraagt om een blik naar buiten. *Infra*, 2(2), 40-43.
- Verweij, S. (2015a). Achieving satisfaction when implementing PPP transportation infrastructure projects: a qualitative comparative analysis of the A15 highway DBFM project. *International Journal of Project Management*, 33(1), 189-200.
- Verweij, S. (2015b). *Once the shovel hits the ground: evaluating the management of complex implementation processes of public-private partnership infrastructure projects with qualitative comparative analysis*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Verweij, S. (2015c). Producing satisfactory outcomes in the implementation phase of PPP infrastructure projects: a fuzzy set qualitative comparative analysis of 27 road constructions in the Netherlands. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1877-1887.
- Verweij, S. (2017). Addressing the evaluation-implementation gap in infrastructure megaproject research with qualitative comparative analysis. In M. Lehtonen, P.B. Joly, & L. Aparicio (eds.) *Socioeconomic evaluation of megaprojects: dealing with uncertainties* (pp. 220-239). Abingdon: Routledge.
- Verweij, S. & Gerrits, L.M. (2013). Understanding and researching complexity with qualitative comparative analysis: Evaluating transportation infrastructure projects. *Evaluation*, 19(1), 40-55.
- Verweij, S. & Gerrits, L.M. (2015). How satisfaction is achieved in the implementation phase of large transportation infrastructure projects: a qualitative comparative analysis into the A2 tunnel project. *Public Works Management & Policy*, 20(1), 5-28.
- Verweij, S., Teisman, G.R., & Gerrits, L.M. (2017). Implementing public-private partnerships: How management responses to events produce (un)satisfactory outcomes. *Public Works Management & Policy*, 22(2), 119-139.
- Verweij, S., Van Meerkerk, I.F., & Korthagen, I.A. (2015). Reasons for contract changes in implementing Dutch transportation infrastructure projects: an empirical exploration. *Transport Policy*, 37(1), 195-202.
- Weihe, G. (2008). Public-private partnerships and public-private value trade-offs. *Public Money & Management*, 28(3), 153-158.
- Willems, T. (2014). *Lost in diffusion? Democratic accountability in public-private partnerships*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen.
- Zheng, J., Roehrich, J.K., & Lewis, M.A. (2008). The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 43-54.