

Projectmanagement in cases met geprivatiseerde partijen

Een casestudy naar de interacties van
het projectmanagement van Knooppunt Bleizo
met TenneT, Rijkswaterstaat en ProRail

Universiteit Twente

Colofon:

Pallas Advies Dierikx BV
Billitonstraat 27
3312 SB Dordrecht
www.pallasadvies.nl

Tel.: 078-6224604
Fax: 078-6224605
info@pallasadvies.nl

Opdrachtgever	:	Pallas Advies i.s.m. Universiteit Twente
Titel rapport	:	Projectmanagement van infrastructurele projecten in cases met geprivatiseerde partijen: een casestudy naar de interacties van het projectmanagement van Knooppunt Bleizo met TenneT, Rijkswaterstaat en ProRail.
Versie	:	Conceptversie Eindverslag
Auteur	:	Mirna van der Veen, s0050903
Datum	:	3 juni 2009

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Pallas Advies Dierikx BV, noch mag het zonder een dergelijke toestemming worden gebruikt voor enig ander werk dan waarvoor het is vervaardigd.

Management Summary

This report contains a study into project management of infrastructural projects in cases with privatized actors. More specific this report contains a case study into the 100 mln. infrastructural junction project near the municipality of Zoetermeer in The Netherlands called 'Knooppunt Bleizo'. This study is an assignment from the engineering bureau Pallas Advies filled out as a graduation thesis for the master of Public Administration at Twente University in The Netherlands. The central question of the study is: *How can project managers maintain direction in cases with privatized actors?* The study performed contains a literature study and a case study. In the literature study general principles for maintaining direction are specified for infrastructural projects involving privatized actors: what aspects deserve special attention in such cases? The case study then applies the perspective introduced by Fritz. W. Scharpf in his book 'Games Real Actors Play' from 1997. The interactions between project management and TenneT (Dutch high voltage network trustee), Rijkswaterstaat (Dutch national highway trustee) and ProRail (Dutch national rail infrastructure trustee) are studied.

The main results of the literature study show the importance of explicating public interests of the project and private benefits for the privatized actors from the beginning. Second the results show the importance of deciding on the project organization while keeping in mind that a natural objection against working together with (local) government seems to exist. Decisions on the matter of project-organization therefore should be prepared carefully and then at the end of the definition phase put down in solid agreements on

project responsibilities, no sooner, no later. The results from the case study show that when dealing with privatized actors the influence of projectmanagers is defined by the interaction-oriënations of the involved actors and their stakes in the project. Second and most important it is suggested that although some privatised actors demand to have a strong say in projects concerning their properties that formal grounds for putting down are not all that certain. It is even suggested that the current legislation should be reconsidered. The casestudy of the interaction between the projectmanagent and the railinfrastrurcture trustee ProRail shows that the customed decision making procedures limits the project results in terms of prosperity and induces risks for the realisation of project goals.

Om op tijd te zijn

Ga op tijd op reis

*om het meest
en het mooist
mee te maken*

*leer je buik de klok
dan weet je precies
hoe laat het is*

*want wie voelt
hoe laat het is
gaat op tijd op reis.*

Inhoudsopgave

Voorwoord		vii
Hoofdstuk 1: Inleiding, waarom dit onderzoek		
§ 1.1 Aanleiding, probleem- en doelstelling		1
§ 1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen		4
§ 1.3 Onderzoeksmodel		6
§ 1.4 Maatschappelijke waarde		7
§ 1.5 Leeswijzer		8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader, wat wordt onderzocht		
§ 2.1 Standaard tools voor projectmanagement		9
§ 2.2 Tools in cases met geprivatiseerde partijen		14
§ 2.3 Regie bij gezamenlijke beslismomenten		19
§ 2.4 Samenvatting en conclusie		32
Hoofdstuk 3: Methodologie, hoe wordt onderzocht		
§ 3.1 Onderzoeksontwerp		35
§ 3.2 Operationalisering		36
§ 3.3 Dataverzameling		41
§ 3.4 Data-analyse		43

Hoofdstuk 4: Resultaten, hoe houden projectmanagers de regie

§ 4.1 De interacties met TenneT	49
§ 4.2 De interacties met ProRail	59
§ 4.3 De interacties met Rijkswaterstaat	69
§ 4.4 Samenvatting en conclusie	80

Hoofdstuk 5: Conclusie, wat heeft het onderzoek opgeleverd

§ 5.1 Conclusie	81
§ 5.2 Discussie	84
§ 5.3 Aanbevelingen	85

Literatuurlijst	87
-----------------	----

Bijlagen

(1) Indicatorenlijst	91
(2a) Input-tabellen TenneT	98
(2b) Input-tabellen Rijkswaterstaat	102
(2c) Input-tabellen ProRail	105

Voorwoord

In 2007 gaven de gemeenten Lansingerland en Zoetermeer het startschot voor de bouw van Knooppunt Bleizo: een esthetisch multimodaal vervoersknooppunt en economische trekpleister voor de regio. Vijf jaar daarvoor was samenwerking van beide gemeenten door bestuurlijke gevoeligheden nog ondenkbaar, maar door de inzet van betrokken bestuurders en ambtenaren werd de visie voor Knooppunt Bleizo met de naam Landschap als Podium door beide gemeenteraden onder luid applaus unaniem aangenomen.

Inmiddels ligt de verantwoordelijkheid voor het projectmanagement van Knooppunt Bleizo bij vier projectmanagers, twee van Pallas Advies en twee van de Gemeente Zoetermeer. Bij de ontwikkeling en realisatie van Knooppunt Bleizo komen evenals in het verleden van de Gemeenten Lansingerland en Zoetermeer conflicten voor. Een van de redenen is dat over de voorwaarden voor samenwerking met betrokken geprivatiseerde partijen TenneT, Rijkswaterstaat en ProRail onduidelijkheid bestaat. De betrokken projectmanagers willen middels dit onderzoek zicht krijgen op de knelpunten. Zij hebben de wens om het project Knooppunt Bleizo tot een kwalitatief goed eindresultaat te brengen in overeenstemming met de visie Landschap als Podium. Aan de Universiteit van Twente is gevraagd te onderzoeken hoe projectmanagers in de samenwerking met geprivatiseerde partijen de regie op het eindresultaat kunnen behouden. Als afstudeerder van de master Public Administration van de Universiteit Twente ben ik voor de uitvoering van het onderzoek aangetrokken.

Sinds de start van mijn onderzoek heeft de projectmanagerswereld op mij de indruk gemaakt van een stoomtrein op vaart: indrukwekkend en niet te stoppen. Met ontzag heb ik door Dennis en Bastiaan kennisgenomen van alle bestuurlijke activiteiten rondom Knooppunt Bleizo. Hun visie, enthousiasme, flexibiliteit en expertise zijn bijzonder inspirerend geweest. Het kan niet anders of Knooppunt Bleizo wordt een levendig knooppunt waar ook ik straks met plezier gebruik van maak.

Voor de uitvoering van mijn onderzoek is mij de nodige tijd en aandacht gegund door verschillende personen en organisaties. Bij dezen wil ik Guido Volman en Isidoor Hermans van TenneT bedanken, Eric Gurke, Janneke Boutkamp, Rene Koppert en Marlon Ransing van ProRail en Jaap Molenaar van Rijkswaterstaat. Verder bedank ik Ad ten Ham, Peter van de Tuin, Caroline Meijer, Rene Weerheim, Kevin de Kok, Roger Raaphorst en alle andere collega's van de Gemeente Zoetermeer en Cees Verhoeff van de Gemeente Lansingerland.

Tenslotte gaat mijn speciale dank uit naar dr. Duco Bannink en dr. Ringo Ossewaarde van de Universiteit Twente voor hun uitstekende begeleiding en scherpe, heldere feedback en wil ik Dennis Dierikx en Bastiaan ter Horst bedanken voor de onvergetelijke ervaring.

Enschede, 3 juni 2009
Mirna van der Veen.

1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een uiteenzetting over de aanleiding, problemen en doelstelling van dit onderzoeksrapport. Tevens geeft het een vooruitblik op de vragen die centraal staan en de voornaamste theorieën waarop de antwoorden zich baseren.

§1.1 Aanleiding, probleemstelling en doelstelling

Pallas Advies is in 2008 in het kader van het Stedenbaantraject en Randstadrail in opdracht van de gemeenschappelijke regeling Bleizo (GR Bleizo) begonnen met de ontwikkeling van Knooppunt Bleizo. Knooppunt Bleizo wordt een multimodaal vervoersknooppunt (trein, lightrail, bus, P&R, fiets en voetgangers) dat de regio's Rotterdam, Gouda, Zoetermeer en Den Haag optimaal met elkaar verbindt. Daarnaast heeft het de ambitie zich te ontwikkelen tot economische trekpleister van de regio met aansprekende 'leisure' mogelijkheden (Snowworld, Dutch Water Dreams, evt. Holland Hall en Adventure World) en zakelijke functionaliteiten (kantoorruimte, vergaderfaciliteiten, eetgelegenheden, autogarage, fietsenmaker, stomerij, medische post, supermarkt, drogisterij, sportschool, etcetera). De inpassing van Knooppunt Bleizo in de omgeving is politiek gezien een gevoelig en belangrijk punt. De gemeenten Lansingerland en Zoetermeer koesteren de nodige wensen over de esthetische kwaliteit van de totale knoop (Landschap als Podium, 2007).

Volgens de projectopdracht van het projectmanagement moet het lightrailtraject Verlengde Oosterheemlijn (VOHL) in het multimodaal vervoersknooppunt eindigen op een viaduct boven de A12 en het spoor. Voor het zekerstellen van de fondsen van Haaglanden, moeten de subsidiemiddelen uiterlijk december 2010 uitgegeven zijn

(Pallas Advies, 2008). Voor de aanleg van het viaduct moet het projectmanagement van Knooppunt Bleizo met drie geprivatiseerde partijen samenwerken: TenneT omdat een hoogspanningsstation verplaatst moet worden, Rijkswaterstaat (RWS) omdat een vergunning nodig is voor het viaduct over de A12 en ProRail omdat aansluiting van de VOHL op het nieuwe station gewenst is. In de onderhandelingen met TenneT, RWS en ProRail constateert Pallas Advies dat deze drie partijen uiteenlopende benaderingen van de samenwerking hebben: TenneT doet volop mee, RWS stelt zeer uitgebreide eisen en ProRail eist deels de projectmanagersrol op. Onduidelijk is op welke gronden de drie partijen hun voorwaarden stellen en welk nut ermee gediend is. De projectmanagers van Pallas Advies voorzien risico's voor het projectresultaat. Zij willen met dit onderzoek achterhalen hoe zij nu en in de toekomst de interacties met geprivatiseerde partijen kunnen beïnvloeden om de regie over de projectresultaten te behouden.

Dit onderzoek betreft voornamelijk een praktisch probleem. Het projectmanagement wil te allen tijde voorkomen dat een gebrek aan regie projectresultaten negatief beïnvloedt. Echter, hoe kunnen projectmanagers de regie behouden wanneer de geprivatiseerde partijen met aanzienlijke zakelijke rechten daaraan beperkt gehoor geven? Wat verklaart dat zij zich zo verschillend opstellen, wat betekent dit voor de regie? Om antwoord te geven op deze vragen zijn voor dit onderzoek twee handboeken voor projectmanagers bestudeerd: Meredith & Mantel jr. (1995) en Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001). Uit dit onderzoek komt een theoretisch probleem naar voren. In deze boeken zijn namelijk slechts verspreid aanwijzingen te vinden over het omgaan met geprivatiseerde

partijen. Vraagstukken over interacties worden überhaupt slechts in positieve zin benaderd: hoe kan men de projectomgeving (belanghebbenden) in kaart brengen, organiseren en eraan leiding geven? Van probleemsituaties worden de achtergronden en situationele aspecten niet behandeld. Er worden slechts aanwijzingen gegeven voor het inter-persoonlijke functioneren van de projectmanager: hoe kan hij/zij zich in relatie tot andere personen/actoren opstellen? Op het organisatorische niveau blijven de aanwijzingen abstract: waarom bepaalde organisaties percepties hebben die verschillen zijn van projectmanagers wordt nauwelijks behandeld (zie Meredith & Mantel jr., 1995, p.250ev, p.661ev; Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.105ev, p.231ev, p.274ev).

De doelstelling van onderhavig onderzoek is aanbevelingen opstellen voor projectmanagement van infrastructurele projecten in cases met geprivatiseerde partijen. Het onderzoek is exploratief: er is in de literatuur en de praktijk van Knooppunt Bleizo gezocht naar aspecten die projectmanagers kunnen beïnvloeden om in interacties met geprivatiseerde partijen de regie over het projectresultaat te behouden. Wat zijn aanknopingspunten voor de strategiebepaling in de interacties? De kern van dit onderzoek bestaat uit vooronderzoek in de praktijk, een studie van bestuurskundige- en projectmanagementliteratuur en de toepassing van het actor-gecentreerde institutionele perspectief van Fritz W. Scharpf uit zijn boek 'Games Real Actors Play' uit 1997 op de casus Knooppunt Bleizo. Het onderzoek is gericht op het leveren van praktische kennis en inzichten voor projectmanagers van infrastructurele projecten zodat zij voorzien worden van tools in de interactie met geprivatiseerde partijen.

§1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De doelstelling van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen voor projectmanagement in cases met geprivatiseerde partijen. Welke bijzonderheden doen zich in interacties met dergelijke partijen voor en hoe kunnen projectmanagers deze beïnvloeden zodat alle partijen maximaal bijdragen aan het projectresultaat. De projectmanagers van Pallas Advies willen een beeld hebben van de praktische waarde van deze aanbevelingen door ze toe te passen op de actuele interacties met TenneT, RWS en ProRail rondom Knooppunt Bleizo. De centrale onderzoeksvraag luidt daarom:

Hoe kunnen projectmanagers in cases met geprivatiseerde partijen de regie behouden?

Drie deelvragen zijn uit de centrale onderzoeksvraag afgeleid:

1. Wat zijn standaard tools van projectmanagers voor de regie van projecten?
2. Wat zijn aandachtspunten in projecten met geprivatiseerde partijen?
3. Welke aanvullende inzichten leveren de aanbevelingen op wanneer ze worden toegepast op de interacties van het projectmanagement van Knooppunt Bleizo met TenneT, RWS en ProRail?

Ad 1) Wat zijn standaard tools van projectmanagers voor de regie van projecten?

Om deze vraag te beantwoorden, wordt een 'nulsituatie' in kaart gebracht: het standaard instrumentarium van projectmanagers voor het regisseren van een project wordt weergegeven. Voor het

antwoord op deze deelvraag is in de praktijk en in de literatuur vooronderzoek gedaan. De betrokken beleidsmakers en projectmanagers bij Knooppunt Bleizo zijn vragen gesteld over hun huidige werkwijze, doelstelling en eventuele problemen. Daarnaast zijn de handboeken over projectmanagement van Meredith & Mantel jr. (1995) en Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001) bestudeerd. Aanvullend is de interactiegerichte beleidstheorie bestudeerd waaruit het actor-gecentreerde institutionele perspectief van Scharpf (1997) als zeer bruikbaar naar voren komt. Dit perspectief maakt op unieke wijze de intrinsieke waarde van interacties voor projectresultaten inzichtelijk. Het perspectief ontrafelt interacties in variabelen waarop projectmanagers kunnen sturen om de regie over het projectresultaat te bewaken.

Ad 2) Wat zijn aandachtspunten in projecten met geprivatiseerde partijen?

Door deze vraag wordt de 'alternatieve situatie' in kaart gebracht: welke extra tools hebben projectmanagers nodig om in projecten met geprivatiseerde partijen de regie te behouden? Naast de projectmanagementliteratuur zijn een aantal bestuurskundige werken bestudeerd. In het bijzonder het werk (onder redactie) van Geert Teisman levert waardevolle inzichten. De alternatieve situatie spitst de tools en begrippen uit de nulsituatie toe op interacties van projectmanagers met geprivatiseerde partijen. Deze deelvraag biedt specifieke aanknopingspunten om in interactie met deze partijen de regie te behouden.

Ad 3) Welke aanvullende inzichten leveren de aanbevelingen op wanneer ze worden toegepast op de interacties van het

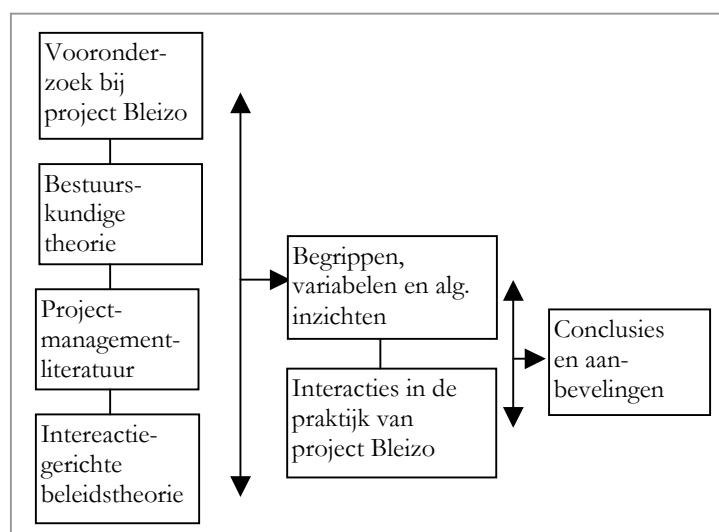
projectmanagement van Knooppunt Bleizo met TenneT, RWS en ProRail?

Deze vraag geeft aanleiding om de inzichten uit het vooronderzoek op de actuele casus Knooppunt Bleizo toe te passen. Het doel is de verschillen en overeenkomsten in de interacties met dergelijke partijen te achterhalen om zo de praktische waarde van het onderzoek en de aanbevelingen te vergroten.

§ 1.3 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is het model van confrontatie van Verschuren & Doorewaard (2005) uitgangspunt (figuur 1). De verticale pijlen geven confrontaties weer en de horizontale pijlen de conclusies die daaruit volgen. De eerste confrontatie levert het theoretisch kader op met centrale begrippen, variabelen en inzichten die de alternatieve situatie beschrijven. De tweede confrontatie is een casestudy die de begrippen, variabelen en inzichten uit de eerste confrontatie toepast op de praktijk van Knooppunt Bleizo. Uit deze tweede confrontatie worden de conclusies en aanbevelingen afgeleid.

Figuur 1: Visualisatie van het onderzoeksmodel van confrontatie



§ 1.4 Maatschappelijke waarde

De maatschappelijke waarde van dit onderzoek is tweeledig: algemeen en casusspecifiek. In algemene zin draagt dit onderzoek bij aan de projectmanagementliteratuur. Het onderzoek breidt de kennis uit in het omgaan met de projectomgeving, in het bijzonder de omgang met geprivatiseerde partijen. Bovendien biedt dit onderzoek enerzijds inzicht in die aspecten van interacties die de regie van het project bedreigen. Anderzijds geeft het onderzoek projectmanagers mogelijkheden om de regie te versterken. Bij het onderzoek is Scharpfs actor-gecentreerde institutionele perspectief uit zijn boek 'Games Real Actors Play' uit 1997 toegepast omdat het aanzet tot een diepgaande probleemanalyse in interacties.

De kennis over Scharpfs perspectief wordt ook uitgebreid. De toepassing ervan op projectmanagement is nieuw (Hoofdstuk 5: Conclusie geeft hierover een kritische beschouwing). Er is meer samenhang tussen Scharpfs variabelen aangebracht en ze zijn overzichtelijk, volledig en consistent geconceptualiseerd. Voor dit onderzoek is ook de ontwikkelde methode van data-analyse een aanvulling op Scharpfs boek. Scharpfs perspectief baseert zich namelijk deels op de Speltheorie maar laat achterwege hoe kwalitatieve gegevens omgezet kunnen worden in kwantitatieve data. Hoofdstuk 3: Methodologie voorziet in deze leemte en biedt aanknopingspunten voor een betrouwbare en geldige analyse.

De casusspecifieke bijdrage van dit onderzoek bestaat uit de toepassing van de centrale begrippen, variabelen en inzichten uit de literatuurstudie op de actuele casus Knooppunt Bleizo. Door de casestudy van de interacties tussen het projectmanagement met

TenneT, RWS en ProRail voor Knooppunt Bleizo ontstaat inzicht in de specifieke overeenkomsten en verschillen die zich in interacties met geprivatiseerde partijen voordoen. Het projectmanagement van Knooppunt Bleizo kan hieruit kennis en inzichten afleiden voor het behouden van de regie in andere projecten met andere geprivatiseerde partijen. Door de casestudy worden bovendien aanbevelingen voor de interacties ten behoeve van Knooppunt Bleizo gegeven. Zo ondersteunt dit onderzoek de projectmanagers van Knooppunt Bleizo om het project optimaal te ontwikkelen volgens de afspraken met en de visie van de opdrachtgevers Haaglanden, de GR Bleizo, Landschap als Podium en de gemeenten Lansingerland en Zoetermeer.

§ 1.5 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 maakt inzichtelijk hoe onderhavig onderzoek aansluit op de bestaande theorieën over projectmanagement en de beleving van de dagelijkse praktijk door projectmanagers. Het hoofdstuk geeft antwoord op de eerste tweede deelvragen van dit onderzoek. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologie die in dit onderzoek is gebruikt voor het uitvoeren van de casestudy naar Knooppunt Bleizo. Alle centrale begrippen worden meetbaar gemaakt en hun veronderstelde afhankelijkheden toegelicht. Hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van de casestudy. Tenslotte worden op basis van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 5 conclusies getrokken, wordt de waarde van de conclusies bediscussieerd en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en toepassingen in de praktijk.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk maakt inzichtelijk hoe onderhavig onderzoek aansluit op de bestaande theorieën over projectmanagement en de beleving van de dagelijkse praktijk door projectmanagers. Wat zijn de standaard tools van projectmanagers om de regie over het projectresultaat te behouden? Vervolgens worden deze tools aangescherpt door aandachtspunten voor het behoud van de regie in interacties met geprivatiseerde partijen te formuleren. Het hoofdstuk geeft dus antwoord op de eerste en tweede deelvraag van het onderzoek. De centrale begrippen, variabelen en inzichten die hieruit volgen, worden in hoofdstuk 3 meetbaar gemaakt en in hoofdstuk 4 toegepast op de casus Knooppunt Bleizo.

§ 2.1 Standaard tools voor projectmanagement

Volgens Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. is de definitie van goed projectmanagement: *'Optimaal projectmanagement is die vorm van samenwerking waarbij een bepaald project de afgesproken resultaten tegen de geplande kosten bewerkstelligt binnen het vooraf bepaalde tijdspad'* (2001, p.19). Van deze definitie wordt in dit onderzoek de functieomschrijving voor de regie van projectmanagers afgeleid: zij moeten toezien op het maken en nakomen van afspraken die maximaal bijdragen aan een optimaal projectresultaat. De strategie om dat te bereiken is het vaststellen van de doeltreffendheid en haalbaarheid van afspraken.

Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001) stellen dat om goede afspraken te maken projectmanagers al in de aanvangfase van een project de werkzaamheden moeten faseren. Fasering ondersteunt projectmanagers bij het sturen op beslismomenten

oftewel de momenten waarop opdrachtgever en opdrachtnemers afspraken maken (2001, p.70). Doorgaans wordt een project opgedeeld in zes fasen. De betekenis van de fasen is als volgt (Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.33-34, 69-70):

- Initiatieffase: het verkrijgen van overeenstemming tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer(s) over het resultaat (het idee) en het werkplan.
- Definitiefase: het gedetailleerd formuleren van de eisen waaraan het resultaat moet voldoen (het wat) en het aanscherpen van het werkplan.
- Ontwerpfase: het vinden van oplossingen voor de vraagstelling (het hoe).
- Voorbereidingsfase: het gereedmaken van een plan van aanpak voor het realiseren van het project (hoe te maken).
- Realisatiefase: het genereren van het eindresultaat conform de eisen (het doen).
- Nazorg: het beheren, gebruiken en onderhouden van het projectresultaat (het in stand houden).

Het doorlopen van de verschillende fasen gebeurt in elk project op basis van unieke afspraken die ten aanzien van dat project gemaakt worden. Er zijn verschillende vormen van projectfasering, onder andere lineaire fasering, cyclische- of parallelle fasering, versiefasering, ontwikkelfasering, deelprojectenfasering en simultaanfasering. De keuze van de meest geschikte vorm van fasering is afhankelijk van de omvang van het project, de zekerheid over het beoogde eindresultaat en de diverse technische en inhoudelijke taken die ermee gepaard gaan. (Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.68-75). Het schiet het doel van dit

rapport voorbij om ze allemaal te beschrijven. Projectmanagers moeten in de eerste fase van een project een beeld schetsen van het type fasering dat op hun project van toepassing is. Zo wordt duidelijk wanneer en hoeveel beslismomenten zich voordoen.

Naast de projectfasering worden vijf beheersaspecten onderscheiden. De beheersaspecten geven de inhoudelijke aspecten voor beslissingen weer. De vijf beheersaspecten gelden als continue aandachtspunten voor projectmanagers. Elk aspect moet regelmatig gecontroleerd worden en eventueel bijgesteld (Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.33). De betekenis van de vijf beheersaspecten is als volgt (Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al, 2001, p.36-37):

- Bij tijdsbeheersing gaat het om het halen van vooraf bepaalde deadlines.
- Bij kostenbeheersing (geld) gaat het om de realisatie van het project binnen de overeengekomen budgetten.
- Bij kwaliteitsbeheersing gaat het om de gestelde eisen en de wijze waarop deze gemeten en gerapporteerd worden.
- Bij informatiebeheersing betreft het de noodzaak om (technische) informatie over het verloop en de wijzigingen in het project vast te leggen.
- Bij organisatiebeheersing gaat het om zowel de in- en externe samenwerking als om de in- en externe communicatie rondom het project.

Projectfasering en de beheersaspecten zijn de voornaamste tools van projectmanagers om de regie over een project te behouden. De projectfasering bepaalt de beslismomenten en de beheersaspecten

bepalen waar beslissingen over gaan. Voor het behouden van de regie is vervolgens het omgaan met de projectomgeving (belanghebbenden) belangrijk. Conflicten kunnen projecten complex maken. Dit onderzoek richt zich op conflicten met geprivatiseerde partijen, dat is bijzonder omdat deze partijen aanzienlijke zakelijke rechten bezitten waardoor zij met name in infrastructurele projecten al snel een aanzienlijke rol opeisen bij publieke projecten (Frissen, 1996; Teisman, 1990; Teisman & In 't Veld e.a., 1992).

Meredith & Mantel jr. (1995) en Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001) doen aanbevelingen over conflictresolutie, maar het bereik van hun aanbevelingen is beperkt. Omgaan met conflicten behandelen zij in positieve zin, zij richten zich op de rol van de projectmanager: hoe kan hij/zij het conflict in kaart brengen, relaties verbeteren en leiding geven? Oorzaken, achtergronden en gevolgen van conflicten buiten de invloed van de projectmanager laten zij buiten beschouwing. Meredith en Mantel jr. expliciteren hun beperking: '*... we focus on the roles and applications of negotiation in the management of projects... we have excluded negotiations between the organization and outside vendors*' (1995, p.251). Vragen als: waarom en wanneer conflicten voorkomen en waarom de invloed van projectmanagers in de ene situatie wel werkt en in de andere niet, negeren zij.

Teisman & Klein (1992), Meredith & Mantel jr. (1995) en Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001) geven als voornaamste bedreigingen voor de regie van projectmanagers een slecht-gestructureerd probleem: een complex probleem waarbij meerdere actoren diverse, tegenstrijdige belangen hebben en sprake is van

meerdere alternatieven of weinig informatie over de consequenties van de alternatieven. Om een slecht-gestructureerd probleem te beheersen, moet de leiding in handen komen van een enkele, krachtige en vooral tactvolle actor. Deze actor moet over voldoende kennis en capaciteiten beschikken om de meest geschikte oplossing te kunnen identificeren en implementeren. De ideale samenwerking daarbij is dat overige actoren zich bereidwillig tonen door hun volledige medewerking te verlenen (Meredith & Mantel jr., 1995, p.40-41; Van de Graaf en Hoppe, 1995; Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.133; Randstad Urgent, 2007, p.37; Dunn, 2008).

In de huidige bestuurlijke praktijk anno 2009 doen zich nauwelijks situaties voor die aan het ideaaltype van de enkele actor voldoen omdat in de afgelopen jaren het aantal actoren met aanzienlijke zakelijke rechten is gegroeid (Teisman & Klein, 1992; Ringeling 1993; Frissen, 1996; Trommel, 2002). Het toegenomen aantal zakelijke rechten tot een verdichting van de wet- en regelgeving heeft geleid die bovendien op verschillende niveaus ontwikkeld wordt (Frissen, 1996; Teisman, 1990; Teisman & In 't Veld e.a., 1992). Door deze toegenomen complexiteit van projecten verdient het beheersaspect organisatiebeheersing extra aandacht. De verantwoordelijkheden, taken en diensten moeten goed op elkaar afgestemd worden. Wanneer voortgangsbepalingen genomen moeten worden, moet duidelijk zijn wie beslisgerechtigd is. Integrale besluitvorming over het project wordt lastig wanneer de verantwoordelijkheid niet is afgestemd en het totale overzicht verdwijnt (Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.74).

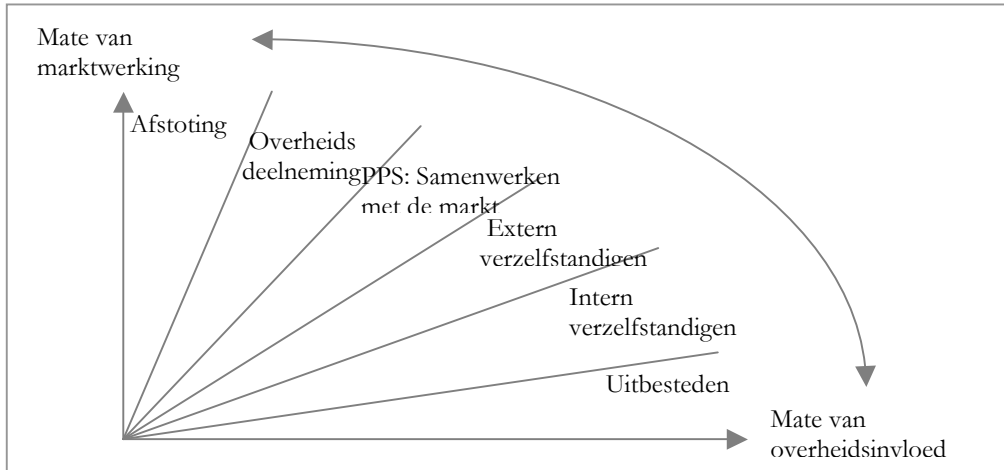
Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. raden aan de beslissingen over de projectorganisatie voor te bereiden tijdens de initiatieffase van een project. Aan het einde van de definitiefase moet het projectmanagement deze afspraken vastleggen zodat ook de volgende fasen goed beheersbaar zijn. Dit moet niet later volgens Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. om de voortgang van de volgende fasen niet te vertragen. Het moet niet eerder gebeuren omdat eerst de onderlinge afhankelijkheden duidelijk moeten zijn (2001, p.34).

§ 2.2 Tools in cases met geprivatiseerde partijen

Deze paragraaf bestudeert de bijzondere kenmerken van projectmanagement in cases met geprivatiseerde partijen. De beschreven standaard tools voor projectmanagers uit paragraaf 2.1 worden toegespitst. Zo ontstaat een beeld van de specifieke aandachtspunten die projectmanagers in acht moeten nemen wanneer zij projecten (gaan) leiden met geprivatiseerde partijen. Voor de inzichten uit deze paragraaf is een literatuurstudie gedaan van relevante bestuurskundige werken, onder meer Ringeling (1993), Van de Graaf & Hoppe (1995), Frissen (1996) verschillende werken van Geert Teisman en relevante beleidsdocumenten van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), de commissie Duijvestijn en enkele relevante Tweede Kamerstukken.

Het allereerste aandachtspunt dat uit de verschillende literatuur naar voren komt, zijn de verschillende vormen voor (figuur 2). Elke vorm kent een eigen mix van overheidsinvloed en marktwerking (WRR, 2000). Uitbesteding is de vorm waarbij uitsluitend de activiteit wordt overgedragen maar niet de bestuurlijke en financiële

Figuur 2: Vormen van privatisering



verantwoordelijkheid. Bij interne verzelfstandiging wordt naast de uitvoering van de activiteiten ook de formele zeggenschap overgedragen. Dit betekent dat ruimere mandaten voor de budgettering worden gegeven. Op basis van prestatiecontracten over het productie- en serviceniveau blijft de overheidsinvloed aanzienlijk. In Nederland worden dergelijke organisaties als agentschappen aangeduid. Dit is anders bij externe verzelfstandiging waarbij nieuwe rechtspersonen worden opgericht zoals verenigingen, stichtingen, BV's of NV's die hun eigen budgetten beheren. Deze vorm van privatisering ziet men veel op rijksniveau. Voorbeelden zijn zelfstandige bestuurlijke organen (ZBO's) als het Kadaster, het Loodswezen, Staatsbosbeheer en het Commissariaat voor de Media. Bij publiek-private-samenwerking (PPS) is sprake van een nog verdere overgave aan de markt. Hier gaat het om uitdrukkelijke samenwerking van de overheid met private partijen. De partijen brengen hun eigen meerwaarde onder in een gemeenschappelijke onderneming. Bij een overheidsdeelname is vervolgens in tegenstelling tot bij PPS de overheid uitsluitend aandeelhouder. Voorbeelden zijn de NS, de AVR's (afvalverwerkers)

en TNT Post. De meest verregaande vorm van privatisering is het afstoten van activiteiten. De overheid draagt de verantwoordelijkheid volledig aan de markt over of laat de activiteiten vervallen.

In Nederland zijn de meeste geprivatiseerde bedrijven ontstaan in de jaren '80 toen Thatcher en Raegan in Groot-Brittannië en de VS de klassieke, hiërarchische overheid lieten plaatsmaken voor een meer horizontale vorm van besturen. Deze ontwikkeling - ook wel New Public Management (NPM) genoemd - gaat uit van een krachtig, slank ideaaltype overheidsbureaucratie dat beter in staat is om te anticiperen op de specifieke kenmerken van een situatie en dus meer effectief en efficiënt is (Osborne & Gaebler, 1993; Ringeling, 1993; Frissen, 1996; Mol, 1998; Trommel, 2002). Dit is een bijzonder kenmerk van samenwerken met geprivatiseerde partijen. Van hen wordt impliciet verwacht dat zij bijdragen aan een effectief en efficiënt overheidsfunctioneren. Deskundigen noemen het gekscherend de B.V. Nederland. Nader bestudeerd, dekt de term de lading behoorlijk (zie met name Ringeling, 1993).

De overheid heeft beperkte mogelijkheden om invloed op het beleid van geprivatiseerde partijen uit te oefenen. In juni 2008 heeft de WRR het rapport 'Sturen op Infrastructuren' uitgebracht waarin de vraag wordt gesteld of de nadruk op het consumentenbelang door de commercialisering, liberalisering en privatisering van de 'infrastructuursectoren' (van drinkwater en telefonie tot spoorwegen en wegenbouw) wel voldoende ruimte laat voor het realiseren van lange termijn doelen en publieke waarden (WRR, 2008, p.28). In een reactie op het WRR rapport stelt het kabinet dat de bestaande vormen van actief aandeelhouderschap door hen als voldoende

wordt beschouwd om de plaats van het publieke belang te waarborgen (Kamerstukken II, 2007/2008, 24 036 nr. 355). In Scharpfs termen zal de Institutionele context dus beperkt te beïnvloeden zijn. Projectmanagers kunnen onder de huidige instelling van het kabinet Balkenende IV weinig steun verwachten wanneer zij in conflict raken met geprivatiseerde partijen. Hiervan zullen de geprivatiseerde partijen zich evengoed in kennis gesteld hebben en zich dus gesterkt voelen om de eigen belangen te blijven behartigen als zijnde het publieke belang.

Er zitten dus haken en ogen aan de verwachting dat geprivatiseerde partijen bijdragen aan een effectief en efficiënt overheidsfunctioneren. Begrippen als effectief en efficiënt zijn beperkte criteria voor beoordeling omdat de private belangen van deze organisaties niet langer per definitie samenvallen met het publieke belang. (Teisman & Klijn, 1992, WRR, 2000; KvO, 2006; Raad van State, 2007; Willink, 2009). Geprivatiseerde partijen zijn verantwoordelijk voor unieke, collectieve goederen en bezitten 'zakelijke rechten'. Om de eigenaren van die rechten kan men in de Nederlandse rechtstaat niet heen. Mede door de unieke, zakelijke rechten bezitten geprivatiseerde partijen volgens Teisman & Klijn (1992), Scharpf (1997), de WRR (2000) en de Raad van State (2007) unieke goederen en diensten. Dit bepaalt niet alleen hun specialistische kennis, technische materieel, organisatiecultuur, (interne) verantwoordingsstructuur en de openbare- en strategische doelen, maar beïnvloedt ook hun perceptie op economische, ecologische, maatschappelijke, publieke belangen en private belangen. Het blijkt dat private voordelen van samenwerking voor de geprivatiseerde partijen in toenemende mate van belang zijn. Bij

de vernieuwing van contracten en beheersconcessies worden ook geprivatiseerde partijen afgerekend op hun zakelijke resultaten (Teisman & In 't Veld, 1992; Kuiper, 1992; Frissen, 1992; Trommel, 2002; Raad van State, 2007). Projectmanagers moeten dus – net als in samenwerking met private partijen – de zakelijke voordelen voor deze partijen dus expliciteren (Teisman & Klein, 1992; Teisman & In 't Veld, 1992; Kuiper, 1992).

Naast de explicitering van private belangen van geprivatiseerde partijen stellen Teisman & In 't Veld (1992) Osborne & Gaebler, (1993), Ringeling (1993), Frissen (1996), (Mol, 1998), Sabatier (1999) en Trommel (2002) dat in toenemende mate publieke verantwoording over de legitimiteit van projecten afgelegd moet worden. Deze vraag is pertinent groot waar het de collectieve goederen betreft en dus in projecten met de geprivatiseerde partijen. In de afgelopen jaren is deze vraag gegroeid door onder meer het rapport 'Grote projecten uitvergroot' van de Commissie Duijvestijn over de parlementaire besluitvorming over de Betuwelijn. In dit rapport is men uiterst kritisch over de controle op beleidsmakers in Nederland (Commissie Duijvestijn, 2004, p.15). De term 'doorzettingskracht' die door projectmanagers steeds vaker wordt gebruikt, dient dan ook kritisch te worden gezien en zorgvuldig toegepast. Het begrip betekent dat beleidsmakers impopulaire beslissingen moeten durven nemen op basis van de legitimiteit van het beleid of project. Zij moeten durven gaan voor 'het grotere goed' ook al lijkt het tegen bepaalde bestaande structuren, normen, regels en wetten in te druisen' (Randstad Urgent, 2007, p.37; Advies Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten, 2008, p.11). Besluiten om een bepaald

project tegen bepaalde voorwaarden te realiseren, moeten dan volgens Duijvestijn wel op basis van juiste en volledige gegevens genomen kunnen worden (Commissie Duijvestijn, 2004, p.83-84). Projectmanagers in cases met geprivatiseerde partijen kunnen voordeel halen uit de roep om publieke verantwoording. Wanneer projectmanagers vanaf het begin het publieke belang van samenwerking extern communiceren, verwerven zij publieke steun voor beslismomenten waarbij zij hun doorzettingskracht gebruiken. Ondanks dat geprivatiseerde een continue lobby voeren, kunnen projectmanagers op deze manier meer invloed krijgen.

Tenslotte moeten projectmanagers in acht nemen dat volgens verschillende literatuur wantrouwen bestaat tegen samenwerken met de overheid. De privatisering in de jaren '80 heeft hieraan niets afgedaan, maar juist scherper onder de aandacht gebracht. De slagvaardigheid van de publieke overheidsorganisaties staat nog altijd ter discussie door een gebrek aan autoriteit, gezag, snelheid en efficiëntie (Teisman & In 't Veld, 1992; Kuiper, 1992; Frissen, 1992; Ringeling, 1993; Trommel, 2002; Raad van State, 2007). Een gevaarlijke consequentie van dit bestaande wantrouwen is de kans dat andere partijen een coalitie vormen waardoor bepaalde alternatieven (onterecht) als meer wenselijk worden ervaren. Projectmanagers moeten alert zijn op dit proces voor het behoud van de regie (Teisman & Klijn, 1992; Meredith & Mantel jr., 1995, p.40-41; Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.133).

§ 2.3 Regie bij gezamenlijke beslismomenten

Omdat projectmanagement tegenwoordig in toenemende mate complex is waarbij beslissingen niet door een enkele actor genomen

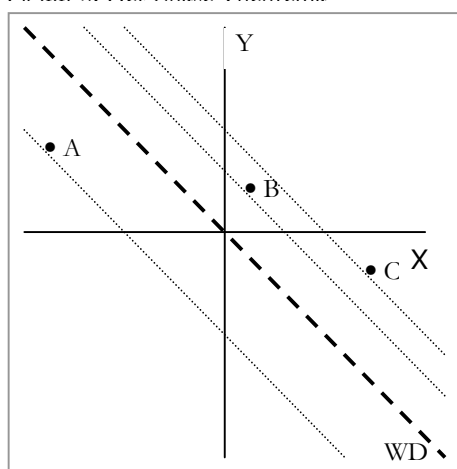
worden, komen ook steeds meer conflicten voor waardoor projectresultaten onbeheersbaar lijken, bijvoorbeeld de Betuwelijn en de HSL. In dit onderzoek is daarom gezocht naar een model of theorie dat de achtergronden en situationele aspecten van conflicten inzichtelijk maakt: waarom leiden sommige gezamenlijke beslismomenten tot betere projectresultaten dan andere? Voor het beantwoorden van deze vraag is de interactiegerichte beleidstheorie geraadpleegd. Het actorgecentreerde institutionele perspectief van Scharpf (1997) kwam daar als meest geschikt uit naar voren om twee redenen. Ten eerste dwingt Scharpfs projectmanagers helder te formuleren waarover partijen met elkaar moeten beslissen en welke belangen daarbij een rol spelen. Ten tweede legt Scharpfs perspectief de relatie tussen gezamenlijke beslismomenten en de mate waarin een optimaal projectresultaat behaald wordt: waarom leidt het ene besluit wel tot succes en het andere niet? Scharpf biedt inzicht in de redenen van partijen voor hun handelen in gezamenlijke beslismomenten: op welke gronden doen zij dit en welk nut is daarmee gediend?

Uit verschillende bronnen (o.a. Goffman, 1957, Scharpf, 1997 en Berendsen (2007)) is de volgende definitie voor de term interacties opgesteld: interacties betreffen de wisselwerking tussen actoren op basis waarvan zij hun keuzes bepalen en hun acties coördineren. Het aantal ontmoetingen is hierbij irrelevant: concurrerende bedrijven kunnen op basis van de andere partij keuzes maken zonder de ander ooit te ontmoeten. Complementerende bedrijven kunnen elkaar dagelijks ontmoeten om hun acties te coördineren. Beide wisselwerkingen gelden volgens de definitie van dit onderzoek

als interacties. Het belangrijkste inzicht is dat actoren in enige mate afhankelijk van elkaar hun keuzes maken en hun acties coördineren.

Om de afhankelijkheid van keuzes en acties van actoren te analyseren, is in de interactiegerichte beleidstheorie gezocht. Om aan te duiden wat succes in interacties is, licht Scharpf het Coase Theorema toe (figuur 3). Dit theorema maakt inzichtelijk wat het potentiële, optimale resultaat van interacties is. Het model redeneert vanuit de 'welvaartsdiagonaal' waar $X+Y=0$ (de lijn WD). Dit is de functielijn waarvan de waarde voor Actor X (verlies of winst) en de waarde van Actor Y (verlies of winst) opgeteld nul zijn. Resultaten onder en links van de welvaartsdiagonaal geven verlies van welvaart weer, alle resultaten boven en rechts van de diagonaal een toename van de welvaart. Onderhandelaars komen volgens het Coase Theorema idealiter tot overeenstemming op het punt dat de hoogste welvaartstoename inhoudt en dus op de diagonaal ligt die zich het verst boven en meest rechts van de welvaartsdiagonaal bevindt. In het voorbeeld van figuur 3 betekent dit dat onder-

Figuur 3: Het Coase Theorema



handelaars de uitkomsten op punt A verwerpen en de uitkomsten op punt C boven B prevaleren ondanks dat B gesitueerd is in het noordoost kwadrant dat een wederzijds voordeel oplevert voor X en Y (Scharpf, 1997, p.120-121). Dat actoren niet altijd kiezen voor de grootste welvaarts-toename is voor Scharpf de aanleiding voor het ontwikkelen

van zijn perspectief. Hij brengt de factoren in kaart die actoren belemmeren om voor de grootste welvaartstoename te kiezen.

Om toe te lichten hoe waarschijnlijk het is dat actoren in interacties punt C prevaleren boven A en B baseert Scharpf zijn ideeën een deel van de Speltheorie. Hij introduceert acht spelmatrices die gelden als archetypen (oervoorbeelden) voor situaties waarin twee actoren een beslissing nemen. Elk van deze matrices (spelformats) vertegenwoordigt een eigen situatie waarin één bepaalde strategie voor de actoren dominant is of juist ontbreekt. Het bekendste voorbeeld van de spelmatrices is het Prisoners Dilemma (figuur 4). Dit spelformat staat bekend als paradigma voor sociale valstrikken waarbij rationele keuzen op het individuele niveau leiden tot irrationele uitkomsten op het collectieve niveau. Volgens het rationele actor perspectief maken actoren hun keuzes door een rationele afweging van de gepercipieerde risico's en voor- en nadelen voor de eigen belangen. Het Prisoners Dilemma ontkracht de validiteit van wijdverbreide denkbeelden als 'the invisible hand' van Adam Smith (1776). Rationele keuzen op het individuele niveau leiden niet altijd tot optimale collectieve resultaten.

Het Prisoners Dilemma dankt zijn naam aan de verhoortechnieken in straf of misdadzaken met twee of meer verdachten. De verdachten kunnen twee dingen doen: meewerken (C= to cooperate) of niet-meewerken (D= to defect). Tijdens het verhoor wordt de verdachten het volgende voorstel gedaan: wanneer één van jullie bekend (cel CD/DC), krijgt diegene een lichte straf en de ander een zware straf (1 jaar voorwaardelijk tov 4 jaar hechtenis). Wanneer geen van jullie meewerkt (cel DD), wordt jullie sowieso een straf opgelegd

Figuur 4: Het Prisoners Dilemma

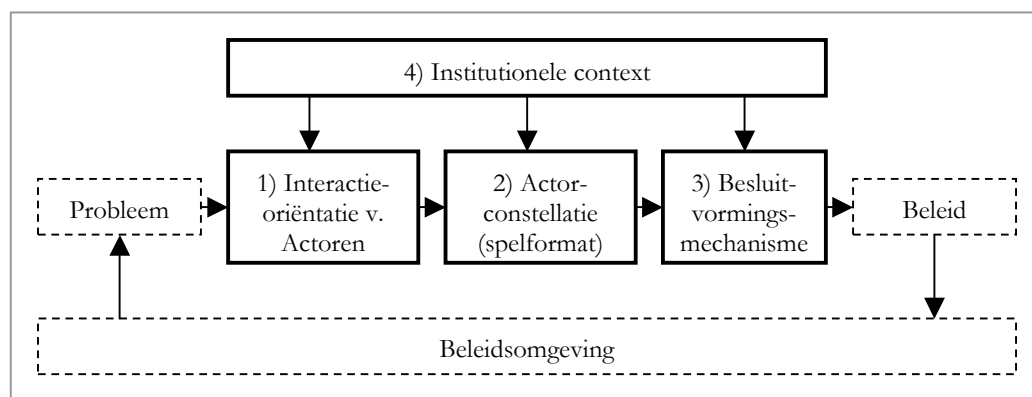
Prisoners Dilemma		Kolom	
		C	D
Rij	C	3 3	4 1
	D	1 4	2 2

(beiden 2 jaar hechtenis). In deze situatie lijkt C voor de verdachten de beste strategie omdat de ander hen anders kan exploiteren, wat betekent zij door hun eigen meewerken vier jaar moet zitten.

Wanneer beiden echter hun eigen strategie volgen, eindigen zij beiden met de op-een-na slechtste situatie op individueel niveau en de slechtste situatie op collectief niveau (CC, beiden 3 jaar celstraf).

Hoewel het Prisoners Dilemma belangrijke inzichten biedt en plausibel overkomt, zijn er kanttekeningen bij te plaatsen. Er gelden veronderstellingen die in de werkelijkheid niet vaak voorkomen. Ten eerste betreft het hier misdadigers. Van hen wordt verondersteld dat zij geen interesse hebben in elkaars belangen. Ten tweede zijn de waarden van de cellen uitermate hypothetisch; in real-life komen ook andere verhoudingen in de belangen voor. Ten derde mogen de verdachten niet met elkaar spreken en nemen zij hun besluit alleen. Tenslotte kunnen de verdachten niets aan de situatie veranderen, de situatie wordt hen door de wet opgelegd. Deze voorwaarden zullen volgens Scharpf in de werkelijkheid bijna niet voorkomen waardoor de verklarende waarde van het model beperkt is (Scharpf, 1997, p.46). Scharpf onderscheidt naar aanleiding van de kritiek op de veronderstellingen van het Prisoners Dilemma vier variabelen. Deze zijn volgens hem bepalend voor de mate waarin bij het Prisoners Dilemma welvaartsmaximalisatie wordt bereikt (figuur 5). In rest van deze paragraaf wordt de betekenis van deze vier variabelen uitgewerkt in concepten.

Figuur 5: Het domein van Scharpfs actor-gecentreerde institutionele perspectief



Variabele 1: Interactie-oriëntatie van actoren

Scharpf verstaat onder de Interactie-oriëntatie van actoren de mate waarin zij meerwaarde halen uit elkaars belangen. Stellen actoren hun eigen belangen voorop, of hebben ook zo meerwaarde door de ander te helpen of tegen te werken? Scharpf formuleert de Interactie-oriëntatie van actoren als een functie van het Maximale Nut voor Actor X: welke factoren bepalen de winst van X? Scharpf onderscheidt vijf Interactie-oriëntaties. De eerste twee oriëntaties gelden als coöperatieve oriëntaties en de laatste drie als non-coöperatieve oriëntaties (Scharpf, 1997, p.85-86):

- Solidariteit: $U_x = X + Y$: deze formule beschrijft de voorwaarde voor ongeremde coöperatieve interactie. Een voordeel voor de ander wordt evenzeer als voordeel voor zichzelf ervaren.
- Altruïsme: $U_x = Y$: dit is de normatieve formule voor de hulpverlenende beroepen. Een voordeel voor de ander wordt gezien als een positieve uitkomst voor zichzelf waarbij de daadwerkelijke voordelen van zichzelf irrelevant zijn.
- Individualisme: $U_x = X$: deze formule beschrijft de standaard aanname dat actoren hun eigen belang willen maximaliseren, waarbij de situatie van de ander als irrelevant wordt beschouwd.

- Vijandigheid: $U_x = -Y$: deze formule beschrijft de psychologische mechanismen van haat en sadisme. Het verlies van de ander wordt als voordeel voor zichzelf beschouwd. Eigen voor- en nadelen gelden daarbij als irrelevant.
- Concurrentie: $U_x = X - Y$: deze formule beschrijft het psychologische mechanisme waarin de noodzaak om te winnen of het bestaan van afgunst voorkomt. Voorbeelden zijn sport, het zakenleven, de politiek en oorlogssituaties.

Variabele 2: Actor-constellatie

Voor zijn tweede variabele betreft Scharpf de Speltheorie in zijn perspectief. Hij onderscheidt naast het Prisoners Dilemma nog zeven andere archetypen spelformats. De twee extremen zijn Pure Coördinatie en Puur Conflict (zie figuur 6). Bij Pure Coördinatie ligt de win-win situatie voor het oprapen terwijl bij Puur Conflict de voordelen voor de een altijd ten koste gaan van de ander. Daarnaast onderscheidt Scharpf zes 'mixed motives games' waar het Prisoners Dilemma een voorbeeld van is. De voorkeuren van de actoren zijn deels met elkaar in harmonie en deels met elkaar in conflict. Van de in totaal zes mixed-motives games gelden vier als symmetrische games (zie figuur 7) en twee als asymmetrische games (zie figuur 8). Het onderscheid tussen symmetrische en asymmetrische formats bestaat uit twee kenmerken: of betrokken partijen een gemeenschappelijk belang hebben in het voorkomen van maximaal conflict en of de voorkeuren van beide spelers (bijna) identiek zijn of aan elkaar gespiegeld. Asymmetrische spelformats voldoen niet aan deze beide kenmerken (Scharpf, 1997, p.73).

Figuur 6 geeft twee uiterste spelformats weer:

- Pure Coördinatie: de welvaartstoename is voor beide partijen maximaal wanneer ze hun acties afstemmen op het voor hen meest gunstige alternatief.
- Puur Conflict: de welvaartstoename van de ene partij is even groot als het verlies voor de ander. Voor de actoren zijn daarom compensatie en transactiekosten (bijlage 4) belangrijk.

Figuur 6: De uitersten van de acht archetypen spelformats

Pure Coördinatie		Kolom	
		C	D
Rij	C	3 3	1 1
	D	1 1	2 2

Puur Conflict		Kolom	
		C	D
Rij	C	1 2	2 1
	D	2 1	1 2

Figuur 7 geeft vier spelformats waarbij verschillende motieven gelden en een zekere mate van onzekerheid heerst:

- Prisoners Dilemma: zie pagina 23.
- Chicken: in dit format hebben actoren net zoveel baat bij coördinatie van hun acties als in het Prisoners Dilemma en Assurance. Bij Chicken levert D voor beide partij echter niet de op-een-na slechtste situatie op of voor één van beide de slechtste situatie, maar voor beiden de minst aantrekkelijke situatie. Dit heeft belangrijke consequenties want wanneer één van beide partijen nu voor D kiest, heeft eenzelfde strategie voor de andere partij desastreuze gevolgen, ook voor die partij zelf. Dit model staat daarom als voorbeeld voor een situatie waarin rationele actoren kwetsbaar zijn voor vooringenomen, agressieve tegenstanders.

Figuur 7: De vier archetypen symmetrisch mixed-motives spelformats

Prisoners Dilemma		Kolom	
		C	D
Rij	C	3 3	4 1
	D	1 4	2 2

Chicken		Kolom	
		C	D
Rij	C	3 3	4 2
	D	2 4	1 1

Assurance		Kolom	
		C	D
Rij	C	4 4	3 1
	D	1 3	2 2

Battle of the Sexes		Kolom	
		C	D
Rij	C	1 1	4 3
	D	3 4	2 2

- Assurance: beide partijen hebben duidelijk profijt van het coördineren van hun acties wanneer beide voor C kiezen. Echter, en daaruit bestaat het verschil met het format Pure Coördinatie, brengt Assurance voor beide partijen een aanzienlijk risico met zich mee. Wanneer de andere partij besluit tot niet-meewerken wordt immers de laagst mogelijke waarde gerealiseerd. Wanneer een bepaalde speler de andere niet vertrouwt, zal deze het slechtste scenario willen voorkomen en voor D kiezen.
- Battle of the Sexes: dit format typeert een conflict over de distributie van de welvaart die vaak in real-life situaties voorkomt. Er bestaat aanzienlijk nut bij het coördineren van de acties, maar conflicten ontstaan over wie dat nut toekomt. De transactiekosten lopen in deze situatie makkelijk op (bijlage 4).

Figuur 8 geeft twee spelformats weer die asymmetrisch zijn. In tegenstelling tot de vier formats uit figuur 6 hebben de actoren in deze formats geen baat bij wederzijdse afstemming:

- Deadlock: beide partijen geven de voorkeur aan niet-meewerken. Elke andere optie is onlogisch.
- Rambo: de kolomspeler werkt sowieso liever niet mee terwijl voor de rijspeler de risico's groot zijn. De kolomspeler kan gewoon zijn eigen strategie volgen. De rijspeler heeft slechts met de consequenties van zijn eigen keuze te maken. Dat is het slechtste of het op-een-na slechtste scenario.

Figuur 8: De twee archetypen van asymmetrisch mixed-motives spelformats

Deadlock		Kolom	
		C	D
Rij	C	2 2	4 1
	D	1 4	3 3

Rambo		Kolom	
		C	D
Rij	C	2 3	4 2
	D	1 4	3 1

Variabele 3: Besluitvormingsmechanisme

Het Besluitvormingsmechanisme geeft aan hoe beslissingen tot stand komen. De manier waarop actoren besluiten nemen, bepaalt in hoeverre welvaartsmaximalisatie behaald wordt. Het verschil zit in de mate van welvaartstoename en verdelingsrechtvaardigheid die ze bewerkstelligen. De Besluitvormingsmechanismen bepalen in welke mate partijen hun eigen belangen kunnen verdedigen c.q. afdwingen. Scharpf onderscheidt vier Besluitvormingsmechanismen (1997, p.89-90):

- Unilaterale actie: actoren nemen hun besluiten uitsluitend op basis van hun eigen rationele afweging van de eigen belangen.

De kans op welvaartstoename en verdelingsrechtvaardigheid is klein. Actoren handelen opportunistisch en grillig omdat er geen reden is om consistent te zijn.

- Overeengekomen afspraken: besluiten worden genomen op basis van overeenkomsten. De kans op welvaartstoename is groot. De verdelingsrechtvaardigheid is doorgaans een reproductie van de bestaande situatie. Actoren kunnen ook hier grillig zijn wanneer ze herkennen dat de meerwaarde van afspraken niet aan hen toekomt.
- Meerderheidsstemmen: besluiten worden genomen op basis van de wil van de meerderheid. De kans op welvaartstoename is groot, de verdelingsrechtvaardigheid kan minderheden buiten-sluiten. Ook hier kunnen actoren grillig zijn om dezelfde reden als bij Overeengekomen afspraken.
- Hiërarchische aansturing: de hoogste actor in de hiërarchie legt de besluiten op. De kans op welvaartstoename is groot, de verdelingsrechtvaardigheid is afhankelijk van 'de welwillendheid' van de beslisgerechtigde actor. Actoren zijn minder grillig, maar aan de top bestaat het gevaar van 'information overload'. Dit betekent dat deze actor het inzicht mist over alle factoren die een rol spelen. Lagere actoren moeten ruimte houden om naar eigen inzicht beslissingen te nemen. Doorgaans spelen daarom in situaties waarin Hiërarchische aansturing voorkomt ook andere besluitvormingsmechanismen een rol.

4) Institutionele context

De Institutionele context is een bijzondere variabele. Het is bepalend voor de strategieën die actoren hanteren (Scharpf, 1997, p.36). Scharpf onderscheidt vier typen Institutionele context. Deze

typering is niet bedoeld om analytische definities te geven maar om grenzen weer te geven van institutionele arrangementen die nodig zijn om bepaalde Besluitvormingsmechanismen te faciliteren. Scharpfs perspectief zet aan tot een verkenning van de formele en informele regels die het gedrag van actoren bepalen. Voor dit onderzoek is dat relevant omdat (on)regelmatigheden in die (in)formele regels en de rolopvatting die de geprivatiseerde partijen daaruit afleiden op deze manier aan het licht komen (Scharpf, 1997, p.46). De vier typen Institutionele context zijn als volgt:

- Anarchie: actoren reageren op elkaar door wederzijdse aanpassing en non-coöperatieve Interactie-oriëntaties. Er bestaat geen exogene toezichthouder en de formele en informele regels zijn uiterst beperkt waardoor de noodzaak om afspraken na te komen voor actoren beperkt is.
- Marktregime: deze situatie betreft een hoger stadium van institutionele ontwikkeling waarbinnen actoren hun eigendomsrecht kunnen laten gelden omdat een exogene toezichthouder de naleving van afspraken waarborgt. Er is sprake van concurrentie en vrije toetreding waardoor de mate van afhankelijkheid tussen actoren beperkt is.
- Netwerken: deze context lijkt op het type Marktregime. Het verschil is de selectiviteit in het aangaan van coöperatieve interacties. Er is geen vrije toetreding doordat actoren verantwoordelijk zijn voor bepaalde, unieke bronnen en gezamenlijke doelen hebben. Hierdoor kunnen actoren niet zonder elkaar.
- Organisatie: deze context betreft het hoogste stadium van institutionele ontwikkeling. Actoren reageren in deze context op basis van vastgestelde rollen en protocollen. De naleving van afspraken wordt door exogene toezichthouders gewaarborgd.

Volgens Scharpf dicteert de Institutionele context de typen Besluitvormingsmechanismen die mogelijk zijn (figuur 9). Deze tabel toont de compatibiliteit van de Institutionele contexten en de Besluitvormingsmechanismen. De context Organisatie kan bijvoorbeeld alle typen Besluitvormingsmechanismen faciliteren terwijl de context Marktregime noch Meerderheidsstemmen noch Hiërarchische aansturing kan faciliteren omdat actoren zich hieraan relatief gemakkelijk onttrekken. De tabel suggereert het bestaan van grenzen aan de geschiktheid van Besluitvormingsmechanismen aangezien de Institutionele context deze niet faciliteert (Scharpf, 1997, p.47). Volgens Scharpf is het interessant om te bepalen of dit echter ook andersom geldt. Kan de Institutionele context van karakter veranderen wanneer bij conflictresolutie het gehanteerde Besluitvormingsmechanisme het bereiken van welvaartsmaximalisatie belemmert? Wanneer bijvoorbeeld actoren in de context Markt-regime op basis van (in)formele regels besluiten altijd

gezamenlijk nemen. Kunnen zij de regels dan aanpassen zodat ook beslissen op basis van Meerderheidsstemmen mogelijk wordt? Zij zouden dan immers bijvoorbeeld

Figuur 9: Besluitvormingsmechanismen en Institutionele context

		Institutionele context			
		Anarchie	Markt-regime	Netwerk en	Organisatie
Besluitvormingsmechanisme	Unilaterale Actie	X	X	X	X
	Overeengekomen afspraken	(X)	X	X	X
	Meerderheidsstemmen	-	-	X	X
	Hiërarchische aansturing	-	-	-	X

met minderheden veel minder rekening hoeven houden. In een situatie waarin een bepaalde minderheid de meerderheid ervan weerhoudt om tot zinvolle beslissingen te komen, kan dit interessant zijn (Scharpf, 1997, p.47).

Samenvatting van Scharpfs perspectief

Scharpf stelt dat om welvaartsmaximalisatie te bereiken zowel de Interactie-oriëntatie, de Actor-constellatie, het Besluitvormingsmechanisme en de Institutionele context op elkaar aan moeten sluiten. De Institutionele context is bepalend voor de percepties van actoren over hoe zij moeten interacteren, welke strategieën zijn toegestaan en welke belangen de hoogste prioriteit krijgen. Tevens stelt de Institutionele context grenzen aan het type Besluitvormingsmechanisme dat zinvol is: wat is de mate waarin wordt toegezien op gemaakte afspraken? De toegevoegde waarde van Scharpfs perspectief is de verklarende waarde ten aanzien van de resultaten die in een beslissituatie bereikt wordt. Waarom wordt in de ene situatie welvaartsmaximalisatie bereikt en in de andere niet? Inzicht in de achterliggende processen duidt projectmanagers op specifieke aspecten die zij kunnen beïnvloeden. Bijvoorbeeld door dat het nut van samenwerking voor de welvaartstoename te benadrukken of de verdelingsrechtvaardigheid te herzien.

§ 2.4 Samenvatting en conclusie

De doelstelling van regie door projectmanagers staat centraal in dit onderzoek: Optimaal projectmanagement is die vorm van samenwerking waarbij een bepaald project de afgesproken resultaten tegen de geplande kosten bewerkstelligt binnen het vooraf bepaalde tijdspad.

In paragraaf 2.1 is het antwoord op de eerste deelvraag gegeven: *Wat zijn standaard tools van projectmanagers voor de regie van projecten?* Uit een literatuurstudie bleek dat projectmanagers voor de regie over het projectresultaat de projecten opdelen in zes fasen. Dit fasen geven beslismomenten die de voortgang bewaken. Vervolgens worden vijf beheersaspecten onderscheiden die aangeven over welke inhoudelijke beslissingen nodig zijn. Tenslotte komt aan het licht dat het omgaan met de omgeving van het project en conflicten die daarin kunnen voorkomen van belang zijn. Er is sprake van een verdichting van de wet- en regelgeving. Bovendien ontbreekt leiding in projecten. Dit onderstreept het belang van het beheeraspect projectorganisatie. Dergelijke afspraken moeten projectmanagers maken aan het einde van de definitiefase. Niet eerder, niet later.

De tweede deelvraag van dit onderzoek is behandeld in paragraaf 2.2: *Wat zijn aandachtspunten in projecten met geprivatiseerde partijen?* Welke bijzonderheden verdienen de aandacht van projectmanagers? Uit de literatuurstudie komt naar voren dat van geprivatiseerde partijen de vorm van privatisering en bijbehorende sturingsmechanismen aanwijzingen geven over de zakelijke rechten van deze partijen. Vervolgens is het bestaansrecht van geprivatiseerde partijen hun bijdrage aan effectief en efficiënt overheidsfunctioneren oftewel de B.V. Nederland. Door de privatisering is echter het onderscheid tussen private en publieke doelen niet langer helder. Projectmanagers moeten de voordelen voor de publieke en de private belangen van samenwerking bij een project vanaf het begin te communiceren. Het motiveert de

geprivatiseerde partijen, ontwikkelt steun voor doorzettingskracht en kunnen bezwaren tegen samenwerking wegnemen.

Tenslotte is in beide paragrafen vastgesteld dat er een toenemende kans op conflicten is Nederland door het toegenomen aantal zakelijke rechten. De standaard handboeken voor projectmanagers van Meredith & Mantel jr. (1995) Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001) geven echter nauwelijks aanwijzingen voor het onderzoeken van de achtergronden en situationele aspecten van conflicten. Daarom is in paragraaf 2.3 het actorgecentreerde institutionele perspectief van Scharpf geïntroduceerd. Door dit perspectief zijn de antwoorden van de beide deelvragen aangevuld. Scharpf stelt dat namelijk dat om optimale resultaten te bereiken bij gezamenlijke beslissingen de Interactie-oriëntatie, de Actor-constellatie, het Besluitvormingsmechanisme en de Institutionele context op elkaar moeten aansluiten. Voor dit onderzoek worden deze begrippen toegepast in een casestudy naar Knooppunt Bleizo. Dit moet vaststellen of de aanbeveling uit het perspectief generiek zijn of casusspecifiek.

3 Methodologie

In hoofdstuk 2 zijn de eerste twee deelvragen van dit onderzoek behandeld. Hoofdstuk 3 en 4 behandelen het antwoord op de derde deelvraag; de casestudy naar Knooppunt Bleizo. Door deze casestudy te verrichten worden drie conflicten van projectmanagers met een geprivatiseerde partijen in kaart gebracht. Op deze manier wordt onderzocht of de vier variabelen van Scharpf (on)regelmaticheden aan het licht brengen die net als de aangepaste tools uit hoofdstuk 2 ook in andere cases bijdragen aan het behoud van de regie. Door de interacties van het projectmanagement van Knooppunt Bleizo met TenneT, RWS en ProRail te bestuderen wordt de praktische waarde van dit onderzoek vergroot.

§ 3.1 Onderzoeksontwerp

De eenheid van onderzoek wordt bij deze casestudy gevormd door de interacties tussen TenneT, RWS en ProRail en het projectmanagement van Knooppunt Bleizo. In wezen bestaat de casestudy uit een meervoudige casestudy: er worden drie sets van interactie bestudeerd. Alle actoren zijn op het organisatorische niveau onderzocht, dus niet de interacties tussen de betrokken bestuurders en projectmanagers maar de achterliggende Interactie-oriëntatie, Actor-constellatie, Besluitvormingsmechanismen en Institutionele context van TenneT, RWS, ProRail en de projectmanagers. De afhankelijke variabele van dit onderzoek betreft de invloed van projectmanagers om in een bepaalde set van interactie op het projectresultaat. De onafhankelijke variabelen zijn de Interactie-oriëntatie, de Actor-constellatie, het Besluitvormingsmechanisme en de Institutionele context.

Scharpfs vier variabelen worden als constant verondersteld omdat hierdoor de (on)regelmatigheden in de vier variabelen aan het licht komen die gunstig dan wel ongunstig zijn voor de invloed van projectmanagement op de resultaten. Op de regelmatigheden kunnen projectmanagers sturen, de onregelmatigheden verdienen in elke nieuwe interactie opnieuw aandacht. Het constant veronderstellen van de vier variabelen leidt wel tot een bedreiging van de interne validiteit van de onderzoeksresultaten van deze casestudy: 'maturation'. Dit begrip duidt op de mogelijkheid dat het uitvoeren van het onderzoek (het stellen van vragen tijdens het interview en het verklaren van de onderzoeksdoelstelling) de actoren hun waardering van handelingsalternatieven verandert. De resultaten kunnen hierdoor bij de publicatie van het onderzoek waaraan zij medewerking hebben verleend, gedateerd zijn (Babbie, 2002).

Tenslotte is het bij de interpretatie van de resultaten van belang om een beeld te schetsen van de externe validiteit oftewel de mate waarin de conclusies uit onderhavige casestudy toegepast kunnen worden op andere situaties. Dat is beperkt omdat de interacties ten behoeve van Knooppunt Bleizo uniek zijn. Het voordeel van de casestudies is dat zij meer diepgaand inzicht leveren. Dat geeft een beeld van de algemene waarde van Scharpfs variabelen en de dele van informatie die in cases met geprivatiseerde partijen uniek zijn en dus bij elk nieuw project en in interactie met elke geprivatiseerde partij bijzondere aandacht behoeven.

§ 3.2 Operationalisering

In deze paragraaf worden de aangepaste tools voor projectmanagement in cases met geprivatiseerde partijen omgezet in

indicatoren. Dit maakt de variabelen meetbaar: operationalisering bepaalt wanneer variabelen en concepten als waargenomen gelden in de realiteit. Voor de casestudy zijn met name de aangepaste variabelen uit Scharpfs perspectief van belang. Zij bieden naast de algemene aanbevelingen om aandacht te besteden aan de communicatie en organisatie aanknopingspunten voor het behoud van de regie in conflicten met geprivatiseerde partijen. Voor het meetbaar maken van de variabelen is een indicatorenlijst opgesteld met voor elke variabele een tabel met twee kolommen (bijlage 1). In de ene kolom van de tabellen staan de onderscheiden concepten en in de andere kolom de indicatoren. Hieronder volgt een beknopte, verklarende beschrijving.

Voor het in kaart brengen van de interacties moeten het conflict en de handelingsalternatieven van de betreffende set van interactie helder zijn. Welke afspraken willen de actoren met elkaar maken en waarover zijn ze het niet met elkaar eens? Aangezien dit onderzoeksrapport is geschreven in opdracht van Pallas Advies is hun beleving van het conflict als een voldoende waarneming beschouwd. Dit om twee redenen: tegengestelde antwoorden zouden het onderzoek nodeloos verwarren en de kans is aanwezig dat de andere partijen uit strategische overwegingen het bestaan van conflicten ontkennen of anders voorstellen.

Voor de variabele Interactie-oriëntatie doelt Scharpf de mate waarin zij meerwaarde halen uit elkaars belangen. Levert verlies of winst van de ene partij vervolgens ook verlies of winst voor de andere partij op of niet? Deze eerste variabele van Scharpfs perspectief komt overeen met de typering van de relatie met andere actoren bij

Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001, p.114). Zowel Scharpf als Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. stellen dat voor het bepalen van de Interactie-oriëntatie drie zaken geïnventariseerd moeten worden: de gemeenschappelijke doelen van betrokken actoren, de relevante bronnen waarover actoren beschikken en hoe actoren de huidige samenwerking ervaren. Daarbij is aangedragen dat de specifieke organisatiecultuur van de geprivatiseerde partijen extra zicht biedt op de motivatie van deze partijen om samen te werken en hun perceptie op relevante economische, ecologische, maatschappelijke en publieke belangen. Tenslotte is het volgens Scharpf van belang om de status quo van de samenwerking te bezien. Deze bepaalt in grote mate of actoren bereid zijn met de belangen van de andere actor rekening te houden en daar al dan niet aan bij te dragen.

Voor het in kaart brengen van de Actor-constellatie is het belangrijk om een beeld te krijgen van de belangen die voor beide actoren bij de handelingsalternatieven van een beslissing een rol spelen. Dus zowel de belangen van het projectmanagement, als de belangen van de geprivatiseerde partij. De taken, diensten en producten die een actor levert, gelden als de (private) belangen. Zij kunnen volgens Scharpf relatief gemakkelijk objectief vastgesteld worden door een studie van kernactiviteiten, strategische doelen, jaarverslagen en de mening van deskundigen. Naast het meten van taken, diensten en producten moeten vervolgens indicatoren opgesteld worden die de relatieve waarde van deze belangen in kaart brengen. Evenals indicatoren die het nut van het publieke belang voor de private belangen van de actor meten. Hiervoor is een indicator opgenomen die de belangen rangordent. Tenslotte is het voor het optekenen van

de Actor-constellatie nodig om te bepalen of de taken, diensten en producten die partijen (kunnen) leveren in een interactie als complementierend of concurrerend gelden. Dit bepaalt de mate waarin conflict voorkomt.

Bij het invullen van de Actor-constellaties gaat Scharpf ervan uit dat de actoren zich in een non-coöperatieve staat bevinden. Dat wil zeggen dat de belangen van de ene actor voor de andere actor als irrelevant gelden. Elke Actor-constellatie geeft een statische representatie van de tegengestelde en gedeelde belangen van actoren. Elke Actor-constellatie weerspiegelt het niveau van conflict dat in de gegeven situatie heerst. Tegengestelde belangen zijn direct waarneembaar, het zijn die belangen van actoren waarop zij elkaar beconcurreren door vergelijkbare diensten te leveren. Door een studie van kernactiviteiten, strategische doelen, jaarverslagen en de mening van deskundigen zijn tegengestelde belangen te vinden (Scharpf, 1997, p.16). Gedeelde belangen zijn belangen waarbij actoren elkaar aanvullen en waarbij wederzijdse naleving van afspraken voordelen oplevert zoals wederkerigheid, reputatie, faciliteiten, compensatie en groei. Gedeelde belangen zijn eveneens te achterhalen door een studie van kernactiviteiten, strategische doelen, jaarverslagen en de mening van deskundigen (Scharpf, 1997, p.16-17). Vervolgens wordt voor de invulling van Actor-constellaties bepaald welke belangen bij de keuze voor een handelingsalternatief (meewerken of niet-meewerken) worden gediend. Voor dit onderzoek is een methode ontwikkeld om de waarden in de cellen van de constellatie te bepalen aangezien zo'n methode bij Scharpf ontbreekt. De beschrijving ervan staat verderop in dit hoofdstuk beschreven bij de data-analyse.

Om vervolgens het Besluitvormingsmechanisme te duiden waar de partijen bij Knooppunt Bleizo gebruik van maken, wordt bepaald worden of actoren hun besluiten uitsluitend op basis van eigen (zakelijke) overwegingen maken of dat een bepaalde partij besluiten aan de anderen kan opleggen. Wanneer dat niet het geval is, moet bepaald worden of beslissingen gemaakt worden in overleg of dat er iets als een systeem van meerderheidsstemmen van toepassing is. Deze gegevens zijn objectief vast te stellen door indicatoren die er rechtstreeks naar vragen en waarbij ja/nee antwoorden voldoende inzicht bieden.

Tenslotte zijn indicatoren voor de Institutionele context opgesteld. Hierbij is bijzondere aandacht besteed aan de vorm van privatisering en bijbehorende sturingsmechanismen omdat die unieke inzicht opleveren in de belangen en doelen van geprivatiseerde partijen. Dit kan objectief worden vastgesteld op basis van wetteksten. Het levert optimaal inzicht in de formele regels die van toepassing zijn. Vervolgens zijn indicatoren opgesteld die de strategische en corporate doelen van de actoren in kaart brengen. Een vergelijking van de doelen van beide actoren geeft een aanwijzing over de mate waarin selectiviteit in het faciliteren van interacties zal optreden. Bij gelijke doelen zijn actoren meer op elkaar aangewezen dan bij divergerende doelen. Een vergelijking van de doelen levert informatie op over de mate waarin de handelingsalternatieven van de geprivatiseerde partijen en het projectmanagement in de betreffende context als acceptabel beschouwd worden. Derden gebruiken de doelen van organisaties voor de beoordeling van hun strategisch handelen. Overigens betreft informatie over strategische en corporate doelen gevoelige informatie waarbij de kans bestaat op

sociaal wenselijke antwoorden. De strategische doelen groei en winst zijn op basis van strategisch management literatuur opgenomen om respondenten ook hierover openheid te laten geven (Hamel & Prahalad, 2005; Porter, 2005; Segal Horn, 2005). Tenslotte zijn indicatoren opgesteld voor het achterhalen van de informele regels zodat duidelijk wordt of beïnvloeding van de geprivatiseerde partijen door projectmanagers zich op het formele- of informele circuit moet richten.

§ 3.3 Dataverzameling

Twee vormen van dataverzameling worden in dit onderzoek toegepast: documentanalyse en interviews. Het voordeel van de documentanalyse is dat het goedkoop en snel kan, een goede basis vormt voor de interviews. De interviews zijn nodig omdat de werkelijke belangen van (zakelijke) actoren niet altijd in openbare documenten te vinden zijn. Voor een groot deel is deze informatie slechts in 'interne' documenten of 'in de wandelgangen' bekend. Daarnaast kunnen respondenten de betekenis en relatieve waarde van belangen van actoren weergeven die niet of lastig uit documenten zijn af te leiden. Een nadeel van interviews is wel dat ze vaak minder betrouwbare informatie opleveren. Respondenten hebben vaak een gekleurde mening over hun eigen gedrag en zijn geneigd antwoorden te geven die een goede indruk geven. Daarnaast willen respondenten over bepaalde onderwerpen liever niet spreken, bijvoorbeeld omdat het gevoelige informatie en specifieke belangen betreft. Naast een tactvolle formulering van de vragen zijn daarom bij elk interview goede afspraken met de respondenten gemaakt over de vermelding van hun naam en de weergave van hun antwoorden.

Uitgangspunt voor de dataverzameling van dit rapport vormt de indicatorenlijst die in de vorige paragraaf is uitgewerkt (bijlage 1). Per indicator is bekeken of deze door documentanalyse waargenomen kan worden of door aanvullende interviews. Door het uitvoeren van de documentanalyse werden meteen de interviews voorbereid. De eerste onderzoeksresultaten uit de documentanalyse leverden input op om tijdens de interviews kritisch door te vragen. De bronnen voor de documentanalyse betreffen de jaarverslagen van de afgelopen vijf jaren (indien uitgebracht), de websites van de actoren en de relevante wetteksten. De meeste documenten konden kosteloos via websites worden gedownload of opgevraagd. Een aantal verslagen zijn mij op verzoek fysiek toegestuurd. Alle partijen hebben hun volledige medewerking verleend. Over het algemeen leverden de documenten beperkt specifieke informatie op (muv de wetteksten) waardoor de verwachting dat aanvullende interviews noodzakelijk zijn, bevestigd werd.

Nadat de documentanalyse was voltooid, zijn aan de hand van de indicatorenlijst de vragenlijsten voor de interviews opgesteld en is een afspraak gemaakt met in totaal veertien respondenten. Dat waren ten eerste de betrokken bestuurders en projectmanagers vanuit de GR Bleizo en vervolgens de betrokken bestuurders en projectmanagers de geprivatiseerde partijen. Voorwaarde was dat de respondenten direct bij Knooppunt Bleizo betrokken waren geweest of nog zijn. De respondenten zijn zoveel mogelijk op de eigen locatie geïnterviewd. Bij het maken van de afspraak is expliciet gevraagd naar de aanwezigheid van een locatie waar het rustig zou zijn. Dat is in de meeste gevallen gelukt. In verband met een gebrek aan tijd van twee respondenten zijn hen de vragen

telefonisch voorgelegd. Alle respondenten is verzocht in te stemmen met een audio-opname van het interview voor de uitwerking ervan. Een kopie van die uitwerking is hen gemaild waarop sommige respondenten nog aanvullende informatie verschaften. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt ter ondersteuning van het interview zelf.

Het selecteren van de respondenten is gebeurd op basis van het netwerk van de projectmanagers van Pallas Advies. Al snel bleek dat de wereld van het projectmanagement klein is waardoor de kans op eenzijdige informatie ontstond. Door aan te sturen op zoveel mogelijk interviews met vertegenwoordigers van de geprivatiseerde partijen is alsnog de onpartijdigheid en objectiviteit van de onderzoeksresultaten geborgd. De relevantie van de functie van benaderde respondenten is telkens onafhankelijk door de onderzoeker beoordeeld. Naast deze voorzorgsmaatregelen is de objectiviteit van de onderzoeksresultaten bewaakt door bij de interviews kritisch door te vragen op gegeven antwoorden.

§ 3.4 Data-analyse

Scharpf adviseert om bij de interpretatie van de resultaten allereerst de Actor-constellatie in kaart te brengen omdat hierdoor de mate van conflict zichtbaar wordt. Vervolgens kunnen de Interactie-oriëntatie, het Besluitvormingsmechanisme en de Institutionele context in kaart gebracht worden. Zoals weergegeven in de vorige paragraaf zijn de resultaten van onderhavig onderzoek verzameld door documentanalyse en interviews. Deze resultaten zijn voor de data-analyse per actor geordend en overgenomen in vier indicatorenlijsten: een van het projectmanagement, een van

TenneT, een van RWS en een van ProRail. De lijst van het projectmanagement was drie keer langer dan de andere lijsten aangezien het projectmanagement met alle drie actoren interacteert. De meeste resultaten konden relatief makkelijk overgenomen worden in het model. Het optekenen van de Actor-constellaties was een lastig onderdeel.

Het optekenen van de Actor-constellaties was niet alleen veel werk, het was ook bijzonder lastig om tot een geldige en betrouwbare waardering te komen van de belangen van partijen. Vervolgens was de status van de spelformats een punt van discussie. De stelling werd geponeerd dat er in interacties geen sprake is van één enkele Actor-constellatie, maar dat actoren hun eigen perceptie hebben en dat er dus sprake is van twee of meer Actor-constellaties. Een en ander is echter geen juiste veronderstelling. De matrices zijn volgens Scharpf een objectieve weergave van interdependente strategieën: *'A game exists if the courses of action are in fact interdependent, so that the outcome achieved will be affected by the choices of both (or all) players'* (1997, p.7). *'The matrix can be taken as a static representation of the divergence and convergence of action preferences and thus of the level of conflict involved in a given interaction'* (1997, p.16-17). *'The concept of interaction orientations should be used for subjective redefinitions of the 'objective' interest constellation'* (1997, p.84).

Vervolgens is de waarde van de vier cellen van de Actor-constellaties bepaald voor alle drie de sets van interactie. Het breekpunt was dat kwalitatieve gegevens gekwantificeerd moesten worden. Hoe kunnen belangen van partijen geldig en betrouwbaar

gewaardeerd worden als ook groei, toekomstzekerheid, imago- & reputatieschade en kennis & informatie-uitwisseling als voor- en nadelen van samenwerking worden genoemd? Al snel bleek dat voor een poging om tot een kwantificering in valuta te komen zeer specialistische kennis vereist is (Cook & Campbell, 1999; Babbie, 2002). Voor dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van een bestaande methodiek om tot een kwantificering van de kwalitatieve resultaten te komen, maar is een methodiek ontwikkeld.

De kwalitatieve waarde van de cellen uit de Actor-constellaties is bepaald door de respons van actoren op te nemen in de rijen van zogenoemde input-tabellen (bijlage 2). Per Actor-constellatie zijn er vier van opgesteld: een voor de situatie waarin beide partijen hun medewerking verlenen, twee voor de situaties waarin slechts een van beide partijen medewerking verleent en de vierde voor de situatie waarin geen van beide partijen zijn medewerking verleent. Vervolgens is per tabel gekeken naar de winst of het verlies die de betreffende situatie de actoren oplevert. Dit wordt bepaald door de mate waarin de belangen complementenderend of concurrerend zijn en of zij de strategische en corporate doelen van de actoren dienen. Het was een uitdaging om de lijst met belangen zo te formuleren dat de belangen op een uniforme wijze te beoordelen zijn. De formulering mocht geen dubbele ontkenningen bevatten. Uiteindelijk is voor de waardering van elk belang per inputtabel een drietal vragen gesteld:

- 1) Zal in deze situatie (meewerken of niet-meewerken van een of beide partijen) dit belang positieve of negatieve waarde opleveren voor de actor?

→ Nee = 0

Ja = zie volgende vraag

2) In welke mate kan men verwachten dat in deze situatie de toegevoegde waarde voor de actor gerealiseerd wordt?

→ Negatief: beperkt = -1 Positief: beperkt = 1
 normaal = -2 normaal = 2
 ruim = -3 ruim = 3
 maximaal = -4 maximaal = 4

3) Hoeveel belangen gelden in totaal voor de actor? Waarbij het aantal belangen = N.

→ $(100 / (\sum_1^N)) * \text{mate van realisatie} * \text{rangorde} =$
belangswaarde. Wanneer er bijvoorbeeld zeven belangen genoemd zijn, wordt het indexgetal 100 gedeeld door $7+6+5+4+3+2+1 (= 28) = 3.57$. Deze waarde wordt vermenigvuldigd met de waarde voor de mate van realisatie, bijvoorbeeld 4 (maximale realisatie van de toegevoegde waarde voor het belang) = 14.28 . De plaats in de rangorde die de respondenten aan een belang geven, bepaalt de uiteindelijke belangswaarde. Staat een belang op de eerste plaats dan is de belangswaarde $14.28 * 7 = 99.96$. Staat het belang op de 2^e plaats dan is de belangswaarde $14.28 * 6 = 85.68$ enzovoort.

Ondanks dat de ontwikkelde methode van analyse werkbaar is gebleken, dient zich de vraag aan of de waarden van de belangen bij elkaar opgeteld mogen worden. Er lijkt sprake van een ordinaal meetniveau. Het antwoord op de vraag is de volgende: door de vijf antwoord-categorieën lijkt het een ordinaal meetniveau terwijl in werkelijkheid op een ratioschaal wordt gemeten. Er is immers sprake van een absoluut nulpunt waarbij de situatie geen enkele invloed heeft op het belang van de actor. Daarbij wordt bij elk

belang een mentaal beeld gevormd waarbij het spectrum tussen de twee uitersten (geen invloed = 0 tot maximale invloed = 4) wordt opgedeeld in 4 intervallen. De middelste waarneming (de mediaan) is 2. De verdeling heeft dus wel degelijk betekenis: een ruime mate van positieve invloed (= 3), levert drie keer zoveel waarde op als een zeer beperkte mate van positieve invloed (= 1).

De volgende kwestie betreft de vertaling van de input-tabellen in de Actor-constellaties. Deze vertaling moet inzichtelijk maken met welke van de acht archetypen spelformats overeenkomst bestaat. Hiervoor zijn per set van interactie alle belangwaarden per input-tabellen bij elkaar opgesteld. De resulterende waarde geldt als de nominale welvaartstoename die in de betreffende situatie voor de betreffende actor gerealiseerd wordt. Deze waarden zijn vervolgens in een tabel als die van de spelformats opgenomen. De nominale waarden uit deze tabel zijn vervolgens vertaald naar de symbolische waarden van de spelformats (0 tot 4 zoals het Prisoners dilemma) om de situatie scherper te kunnen stellen. Daarbij moesten positieve en negatieve absolute getallen worden omgezet in een waardering variërend van 1 t/m 4. Om tot een vergelijking van de absolute getallen te komen en een relatieve waardering hiervan is het verschil tussen de hoogste en de laagste absolute waarde door 3 gedeeld (tussen 1 en 4 zitten immers 3 intervallen). Vervolgens is bepaald van de middelste twee getallen of dichterbij een waardering 2 uitkomen of een waardering 3. Op deze manier is getracht de werkelijkheid zo goed mogelijk te benaderen. Er is niet voor gekozen om de uitersten van het spectrum -400 t/m 400 ($\text{index} = 100 * \text{belangwaarde} = +/- 4$) te nemen om een betere weergave te krijgen van de mate waarin handelingsalternatieven

voor de partijen in de betreffende situatie verschillen. Uit cognitieve theorieën blijkt immers dat de waardering van een bepaald optie doorgaans relatief is aan de waardering van de alternatieve keuzen (Kardes, 2002; Perloff, 2003).

Wanneer de Actor-constellatie is opgetekend, kunnen de andere variabelen onderscheiden worden. De resultaten over de Interactie-oriëntatie en de Institutionele context zijn ondubbelzinnig en gemakkelijk te interpreteren. De resultaten geven duidelijke aanwijzingen over de waarde van deze variabelen. Een uitzondering hierop is echter het vaststellen van het Besluitvormingsmechanisme aangezien meerdere mechanismen naast elkaar kunnen bestaan. Wanneer sprake is van Hiërarchische aansturing kunnen ook de mechanismen Meerderheidsstemmen, Overeengekomen afspraken of Unilaterale acties ook voorkomen. Een voorbeeld is dat de minister van Economische Zaken eenzijdig bepaalt dat het hoogspanningsnet verbeterd moet worden en dat de managers van TenneT beslissen over de uitvoering en hiervoor afspraken kunnen maken met derden. Met name wanneer sprake is van sterk ontwikkelde institutionele contexten is de kans groot dat verschillende Besluitvormingsmechanismen naast elkaar voorkomen (Scharpf, 1997 p.90).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de casestudy naar Knooppunt Bleizo gepresenteerd. Dit betreft het antwoord op de derde deelvraag: *Welke aanvullende inzichten leveren de aanbevelingen op wanneer ze worden toegepast op de interacties van het projectmanagement van Knooppunt Bleizo met TenneT, RWS en ProRail?* Achtereenvolgens worden de interacties van het projectmanagement met TenneT, RWS en ProRail behandeld. Hierbij vormen de waarden van de onafhankelijke variabelen uit Scharpfs Actor-gecentreerde institutionele perspectief de leidraad. Daaruit wordt de waarde van de onafhankelijke variabele afgeleid. Oftewel de invloed van het projectmanagement op de regie over het projectresultaat van Knooppunt Bleizo. Elke paragraaf in dit hoofdstuk behandelt een set van interactie. De laatste paragraaf betreft een vergelijking van deze drie sets van interactie. De overeenkomsten en verschillen geven inzicht in dus de externe validiteit (mate van generaliseerbaarheid) van de aanbevelingen.

§ 4.1 De interacties met TenneT

Volgens het model van dit onderzoek moeten allereerst het probleem en de handelingsalternatieven van actoren in kaart gebracht worden. Bij de interactie tussen het projectmanagement en TenneT draait het 'conflict' om het volgende: *wil TenneT het hoogspanningsstation verplaatsen en wil het projectmanagement van Knooppunt Bleizo daarvoor compensatie regelen?* De handelingsalternatieven zijn voor TenneT wel of niet meewerken aan de verplaatsing van het hoogspanningsstation. De handelingsalternatieven van het projectmanagement zijn wel of niet meewerken aan onkostencompensatie voor de verplaatsing door TenneT.

Vervolgens is het van belang het publieke belang van samenwerking voor Knooppunt Bleizo te specificeren en het project te legitimeren. In casu bestaat de verplaatsing van het hoogspanningsstation uit een optimale benutting van de openbare ruimte in de Zuidvleugel. Deze wordt op drie punten beter benut namelijk: de bestuurlijke projecten Stedenbaan en Randstadrail kunnen uitbreiden waardoor maximale mobiliteit en flexibiliteit voor forenzen bereikt wordt. Ten tweede wordt een optimale economische ontwikkeling van de regio mogelijk omdat de ruimte die vrijkomt, benut wordt voor de economische ontwikkeling van Knooppunt Bleizo. Ten derde draagt de verplaatsing van het hoogspanningsstation er toe bij dat Knooppunt Bleizo esthetisch in het landschap kan worden ingepast. Daarmee worden de doelstellingen van de GR Bleizo, Landschap als Podium en de gemeenten Lansingerland en Zoetermeer bereikt.

TenneT vs. projectmanagement: Actor-constellatie

In navolging van Scharpf wordt allereerst de Actor-constellatie weergegeven. Dit geeft een statische representatie van de relevante belangen en de mate van conflict in de interactie. Voor de data-analyse is de methode toegepast zoals beschreven in paragraaf 3.4. De waarden van de input-tabellen (bijlage 2a) corresponderen met de waarden van de cellen van de Actor-constellatie en het spelformat in figuur 10. Overigens deed zich in de interactie met TenneT een bijzondere situatie voor: de werkzaamheden die TenneT verricht, hebben geen directe relatie met de infrastructurele knoop en zijn per definitie complementierend in plaats van concurrerend.

Wat het meest opvalt in de Actor-constellatie is dat voor het projectmanagement het verschil tussen de hoogste en de laagste waarde

groot is (een range van 661.64 (-323.68 tot 257.04)). Uit deze verdeling van de range blijkt hoe belangrijk medewerking van TenneT voor het projectmanagement is. Het voordeel dat niet-meewerken ten opzichte van meewerken voor het projectmanagement oplevert, is te verwaarlozen. Het verschil is slechts 80.92 (337.96-257.04). Voor TenneT echter is de range veel kleiner en er bestaat een risico dat wanneer het projectmanagement zich niet aan de afspraken houdt, zij met de voor hen slechtste situatie eindigen.

Figuur 10: Nominale Actor-constellatie en spelformat

Actor-constellatie		Projectmanagement	
		C	D
TenneT	C	257.04 305.55	337.96 141.67
	D	-323.68 244.45	-323.68 233.34

Spelformat: Assurance		Projectmanagement	
		C	D
TenneT	C	4 4	4 1
	D	1 3	1 3

De kenmerken zijn een voorwaarde voor het spelformat Assurance; actoren hebben nu bij het coördineren van hun acties, maar wanneer een van beide actoren zich niet aan de afspraken houdt, levert dit voor de andere actor de slechtste situatie op. Voor actoren is het in deze situatie dan ook belangrijk om de Interactie-oriëntatie van de andere partij te kennen, invloed uit te kunnen oefenen op de besluitvorming en met name te weten hoe zij de medewerking van de andere actor kunnen afdwingen. Het projectmanagement moet er alles aan doen om op deze aspecten de juiste signalen aan TenneT af te geven. Wordt de Actor-constellatie nader bestudeerd dan blijkt dat ook TenneT voordeel heeft bij de verplaatsing van het hoogspanningsstation. En dit is ondanks dat er bijvoorbeeld een

belang van –1 is toegekend aan de looptijd voor realisatie wanneer beide partijen meewerken, maar in principe levert de verplaatsing van het hoogspanningsstation nog geen gevaar op voor het halen van de doelstelling volgens het Ruimtelijk Plan Regio Rotterdam 2020 (RR2020). De gemeenten werken immers volop mee om de nieuwe vergunningen vlot af te geven. Het projectmanagement heeft op basis van deze analyse geen zwakke onderhandelingspositie ten aanzien van de welvaartsverdeling (compensatie voor de verplaatsing).

TenneT vs. projectmanagement: Interactie-oriëntatie

Het was al opgevallen dat de werkzaamheden die TenneT verricht geen directe relatie hebben met de infrastructurele knoop en per definitie complementender zijn in plaats van concurrerend. Het antwoord op de vraag of TenneT en het projectmanagement in enige mate over overlappende middelen beschikken, is dus nee. Wat betreft de doelen stellen beide partijen duidelijk een gemeenschappelijk belang te hebben. Beide werken voor de 'BV Nederland'. Zij hebben geen winstdoelstellingen en de publieke middelen die worden ingezet, dragen bij aan de collectieve goederen. Er is sprake van een oriëntatie op samenwerking.

De oriëntatie op samenwerking sluit bij TenneT en het projectmanagement aan op de organisatiedoelen en -cultuur. Bij TenneT gelden de waarden die bijdragen aan het realiseren van leveringszekerheid als het voornaamste kenmerk van de cultuur. Die doelstelling wil men het liefst in minnelijke trajecten bereiken, maar dit kan nooit leiden tot een afbraak aan de eigen doelen. Bij het projectmanagement is men te allen tijde erop gericht goede

afspraken te maken en tot goede samenwerking te komen, daarover moeten zij zich intern verantwoorden. Beide partijen zijn daarnaast gericht op een duurzame ontwikkeling van de regio Rotterdam, Gouda, Den Haag, Zoetermeer. Kortom: een oriëntatie op samenwerking is logisch omdat de doelen van TenneT en het projectmanagement samenvallen.

Tenslotte is beide actoren ook nog gevraagd de status quo van de samenwerking te beoordelen, die was volgens beide partijen uitgesproken goed. In het begin was het aftasten, maar al snel waren onduidelijkheden weggenomen en erkenden beide partijen de elkaars nut bij het verplaatsen van het hoogspanningsstation. De Interactie-oriëntatie is typisch Solidariteit ($U_x = X + Y$). Dat is een voorwaarde voor ongeremde coöperatieve interactie. Een voordeel voor de een geldt evenzeer als een voordeel voor de ander.

TenneT vs. projectmanagement: Besluitvormingsmechanisme

Het bijzondere aan onderhavig onderzoek, zoals ook zal blijken uit de resultaten van de interacties met RWS en ProRail, is dat alle actoren zeer duidelijk zijn over het Besluitvormingsmechanisme. Allen geven in zeer korte bewoordingen weer hoezeer men afspraken maakt op basis van overeenkomsten. Wanneer een bepaalde partij beslissingen wil nemen, laten zij daarbij ruimte voor aanpassingen door de andere partij. Echter, uit de bestudering van de conflicten en de Institutionele context blijkt dat Overeengekomen afspraken niet het enige Besluitvormingsmechanisme is waarvan de actoren zich bedienen. De geprivatiseerde partijen beschikken immers over unieke goederen en dit verschaft hen een bijzondere uitgangspositie. Zo is TenneT de beheerder van het elektranet in

Nederland, zij hebben nationale en internationale doelstellingen die door de ministers van EZ en VROM aan hen zijn opgelegd. Deze doelstellingen mogen niet gecompromitteerd worden. Dit duidt op een bepaalde mate van vaste patronen en rollen in de besluitvormingsprocedures en dus op het mechanisme Hiërarchische aansturing. De vraag is alleen of het onderhavige project consequenties heeft voor de opgelegde doelstellingen van TenneT. Is dat wel zo dan kan TenneT bepaalde beslissingen aan het projectmanagement opleggen. Is dat niet zo dan zullen zij op basis van de impliciete verwachting dat zij bijdragen aan een effectief en efficiënt overheidsfunctioneren in een minnelijk traject tot gezamenlijke oplossingen komen. Bij Knooppunt Bleizo kan voor TenneT vastgesteld worden dat de consequenties hun kerndoelen niet in gevaar brengen, ze kunnen er zelfs duurzaam aan bijdragen. Uit de onderhandelingen tussen het projectmanagement en TenneT blijkt dan ook dat het Besluitvormingsmechanisme Overeengekomen afspraken geldt. Het belangrijkste bewijs hiervoor is dat toen TenneT een eerste kostenraming had opgesteld het projectmanagement een onafhankelijke partij (DHV) mocht inschakelen om een tegenrekening te maken. De uiteindelijke overeenkomst is op basis van deze tweede raming gesloten.

TenneT vs. projectmanagement: Institutionele context

Tenslotte wordt de Institutionele context van TenneT geanalyseerd. Hierbij is allereerst vastgesteld of sprake is van een exogene toezichthouder. In de Nederlandse rechtstaat is die er. De vorm van privatisering en de bijhorende sturingsmechanismen bepalen de invloed van de overheid op TenneT. Uit art.10a lid 1 van de Electriciteitswet 1998 blijkt dat het eigendom van het

hoogspanningsnet niet aan TenneT is overgedragen. Er is uitsluitend sprake van een overdracht van taken en bevoegdheden. Kortom: er is sprake van interne verzelfstandiging, TenneT is een agentschap.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid van de overheid is in de Electriciteitswet verankerd. Art.11a lid 2 van deze wet bepaalt dat de aangewezen netbeheerder (TenneT) haar statuten niet mag wijzigen, anders dan wanneer de minister van EZ hiervoor toestemming verleent. Het sturingsmechanisme dat de overheid hanteert om vorm te geven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid is een baten-lastenstelsel (bijlage 3) en het verankeren van de strategische keuzen van de netbeheerders: art.13a lid 1 bepaalt dat de minister de netbeheerder kan aanzeggen dat hij vanaf een bepaald tijdstip de opdrachten dient op te volgen die aan hem verstrekt worden. Actueel is met name de RR2020 relevant.

Het overzicht van baten en lasten van TenneT geeft een integraal overzicht van de baten en lasten en het saldo van alle onderdelen van hun begroting en programmaplan. Het is voor de overheid van belang dat het programmaplan aansluit op nationale en internationale plannen (TenneT, 2007, p.16). Verdere informatie over de invloed van de overheid en relevante afspraken met derden, baseert zich op art. 1 en 9 van de Electriciteitswet. Deze artikelen bepalen dat TenneT onder de verantwoording van de minister van EZ valt ten aanzien van de controle op de bedrijfsvoering en onder de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (minister van VROM) waar het de aanleg en productie van nieuwe installaties betreft.

Vervolgens zijn indicatoren opgesteld die inzicht genereren in de strategische en corporate doelen van TenneT en het projectmanagement in deze interactie. Uit art.4 en art.16 van de Electriciteitswet, de documentanalyse en de interviews komt bij TenneT zeer duidelijk de doelstelling naar voren om een groeiende vraag naar energie nu en in de toekomst te garanderen. Winst is geen specifieke doelstelling. Men werkt er kostendekkend zoals voorgeschreven door de wet. De corporate doelen vallen samen met de strategische doelen. TenneT wil aansluiting op het Europese netwerk faciliteren en het bestaande netwerk 'upgraden'. Dit is ook wat de omgeving van TenneT verwacht. De handelingsalternatieven meewerken en niet-meewerken aan de verplaatsing van het hoogspanningsstation, zal in deze context door de omgeving dan ook niet zo zeer goed- of afgekeurd worden. Slechts inhoudelijke argumenten die bijdragen aan de (inter)nationale doelen om innovatie en capaciteit te garanderen, tellen mee.

Volgens de Electriciteitswet 1998 art.2 lid 1 dient de minister van EZ elke vier jaar een energierapport opstelt met systematisch inlichtingen en gegevens over de leverings- en voorzieningszekerheid. Volgens art.4 lid 2 presenteert de minister daarvan elk jaar voor 31 juli een verslag met bevindingen over de voortgang van de verzameling, analyse en bewerking. Uit het eerste lid van art.4 blijkt dat met name lid c en d doelen betreffen die TenneT en het projectmanagement samen optimaal zouden kunnen realiseren en waarvoor elk jaar in het voorjaar en eens in de vier jaar bijzondere aandacht zal zijn (het meest recente energierapport is in 2008 uitgebracht):

- a. het evenwicht van vraag en aanbod op de nationale markt

- b. het niveau van de verwachte toekomstige vraag
- c. de geplande of in aanbouw zijnde extra productie- en netwerkcapaciteit
- d. de kwaliteit en de staat van onderhoud van de netten
- e. de maatregelen in geval van piekbelasting of het in gebreke blijven van een of meerdere leveranciers.

Op basis van bovenstaande blijkt of sprake is van selectiviteit in het faciliteren van de interacties voor Knooppunt Bleizo. Het projectmanagement kan immers bijdragen aan een meer toekomstzekere locatie voor TenneT. Dat van selectiviteit sprake is wordt bevestigd door de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON). Deze wet regelt dat de netbeheerder van het hoogspanningsnet geen deel uit mag maken van groepen. Hierdoor is TenneT monopolistisch eigenaar van de 220/380Kv en de 110/150Kv netten. Wanneer projectmanagers bij hoogspanningskabels, masten of stations werken, kunnen zij zich slechts tot TenneT richten. Er is geen alternatief.

Tenslotte is het voor het bepalen van de Institutionele context van belang om de formele en informele regels te achterhalen. Uit de interviews blijkt dat TenneT op basis van de Electriciteitswet 1998 over doorzettingsmacht beschikt. Via de minister van EZ kunnen zij overgaan tot grondonteigening. Dit in tegenstelling tot het projectmanagement die dergelijke bevoegdheden niet heeft. Hooguit kunnen zij vertraging veroorzaken door bijvoorbeeld een welstandscommissie in te stellen. Het afgeven van vergunningen gaat op basis van standaard procedures. En aangezien de uitbreiding op de oude locatie van TenneT conform de bestemmingsplannen is, biedt dit dus geen formele gronden kan het projectmanagement hierop geen

invloed uitoefenen. In de onwaarschijnlijke situatie waarin TenneT medewerking weigert, werken dus uitsluitend acties gericht op de informele regels. Uit de interviews blijkt dat van TenneT wordt verwacht dat zij altijd meewerken aan een minnelijk traject voor publieke projecten. De ministers van EZ en VROM zie erop toe dat TenneT op het publieke belang blijft inzetten. De formele eisen aan het functioneren van TenneT formuleren dat publieke belang.

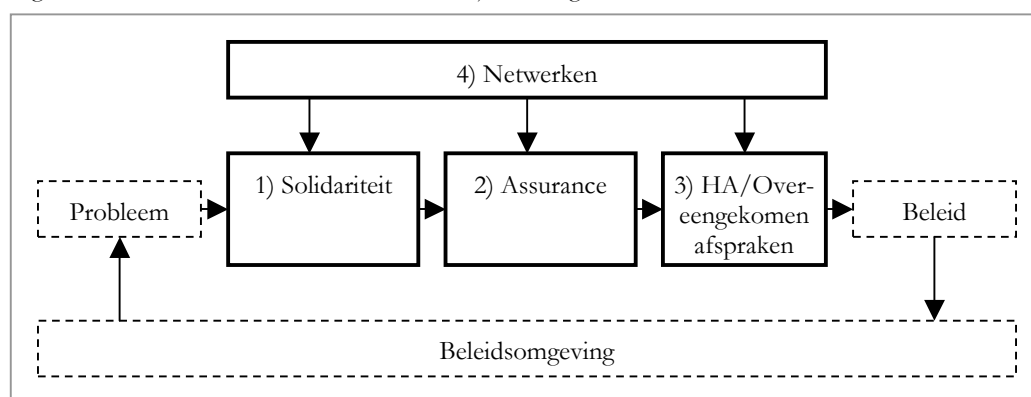
Op basis van de kenmerken van de Institutionele context is het nakomen van afspraken in de interactie tussen TenneT en het projectmanagement goed verankerd. Er is sprake van een exogene toezichthouder (de Nederlandse rechtsstaat en de ministers van EX en VROM) en een aanzienlijk aantal formele en informele regels die de naleving van afspraken afdwingen. Geen van beide partijen kan de ander iets opleggen op basis van hiërarchie en vaste rollen. Er is geen sprake van vrije toetreding en de mate van selectiviteit is door monopolistische taken van TenneT groot. De Institutionele context van de interacties tussen TenneT en het projectmanagement is dan ook te typeren als Scharpfs context Netwerken.

TenneT vs. projectmanagement: samenvatting en aanbevelingen

Er moet een hoogspanningsstation verplaatst worden. De vraag is of TenneT dat wil doen en of het projectmanagement daarvoor wil betalen. In deze set van interactie corresponderen de vier variabelen van het model behoorlijk goed. Van de vier variabelen levert slechts de Actor-constellatie een risico op voor het verliezen van de regie. De andere variabelen kunnen dit ondervangen. Pallas Advies moet het vertrouwen van TenneT winnen om TenneT te overtuigen dat zij niet geëxploiteerd worden. Volgens de analyse

behoudt het projectmanagement op deze manier maximale regie over het projectresultaat van Knooppunt Bleizo.

Figuur 11: Interacties van TenneT en het Projectmanagement



§ 4.2 De interacties met RWS

Ook in deze set van interactie worden allereerst het probleem en de handelingsalternatieven van de actoren in kaart gebracht. Bij het projectmanagement en RWS draait het 'conflict' om het volgende: *wordt RWS bij alle fasen betrokken of uitsluitend bij de definitiefase?* Voordat het kunstwerk over de A12 gebouwd mag worden, moet RWS een Wet Beheer Rijkswaterstaatswerken Vergunning (WBR-vergunning) verlenen. Belangrijke facetten in deze vergunning zijn volgens RWS: de breedte van de overspanning om toekomstige verkeersdruk aan te kunnen (duurzaamheid), de termijnen voor de aankondiging van bouwwerkzaamheden (in verband met de verkeersregeling) en de draagkracht van het kunstwerk. De handelingsalternatieven voor zowel het projectmanagement als RWS zijn hierbij: meewerken van RWS aan alle projectfasen mogelijk maken of uitsluitend medewerking van RWS aan de definitiefase mogelijk maken.

Het publieke belang van de interacties tussen RWS en het projectmanagement mag niet ten koste gaan van een veilige en duurzame realisatie van het kunstwerk over de A12. De vraag die centraal staat, is wie voor welke aspecten van project Knooppunt Bleizo verantwoordelijk is en of partijen moeten samenwerken. Samenwerking kan volgens deskundigen en de literatuur vertragend werken: hoe meer communicatie, hoe groter de kans dat miscommunicatie optreedt. Het is van belang dat een projectleider een team samenstelt waarbij de samenstelling en de kwaliteiten van de teamleden op elkaar afgestemd zijn (Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al., 2001, p.266). Wanneer RWS medewerkers naar voren schuift met een aanzienlijke rol vermindert de invloed van het projectmanagement op de teamsamenstelling. Dat is een risico aangezien organisatieculturen verschillen evenals de communicatie en handelingsstrategieën die daarmee gepaard gaan (Pfeffer, 1992). Eerder is vastgesteld dat deze verschillen bij geprivatiseerde partijen waarschijnlijk zijn. Zij beschikken veelal over unieke kennis, technologie en organisatiecultuur (Teisman & Klein, 1992; Scharpf, 1997; WRR, 2000; Raad van State, 2007).

RWS vs. projectmanagement: Actor-constellatie

In navolging van Scharpf wordt ook in de interactie tussen RWS en het projectmanagement de Actor-constellatie opgetekend. De input-tabellen staan in bijlage 2b. De waarden van die input-tabellen corresponderen met de cellen van de Actor-constellatie en het spelformat hieronder (figuur 12). Wat het meest opvalt in de Actor-constellatie van RWS en het projectmanagement is dat beide partijen voordeel hebben bij het coördineren van de samenwerking. De meest gunstige situatie ontstaat wanneer beide partijen invloed

Figuur 12: Nominale Actor-constellatie en spelformat

Actor-constellatie		Projectmanagement	
		C	D
RWS	C	233.45 380.08	120.06 271.30
	D	306.46 161.84	326.47 161.84

Rambo		Projectmanagement	
		C	D
RWS	C	2 3	1 2
	D	3 1	3 1

van RWS toestaan in alle fasen en niet uitsluitend de definitiefase. Verder valt op dat wanneer RWS en het projectmanagement hun acties uitsluitend op basis van een rationele afweging maken, het voor RWS niet interessant is om uitsluitend in de definitiefase mee te werken terwijl het project-management daar juist wel baat bij heeft. Dit zijn typische voorwaarde voor het spelformat Rambo. Wanneer RWS uitsluitend de eigen belangen wil dienen, kunnen zij dat gewoon doen. Het projectmanagement heeft slechts met de consequenties van de eigen keuze te maken die al snel eindigt in het slechtste of op-een-na slechtste scenario. De spelverdeling is in deze interactie overigens geprononceerder dan in het voorbeeld van Scharpf omdat de celwaarden slechts twee significante intervallen kennen. De celwaarden van RWS hebben een range van 218.24 (380.08-161.84) waarbij de twee laagste waarden gelijk zijn. De celwaarden van het projectmanagement hebben een range van 206.41 (326.47-120.06) waarbij de hoogste waarden dichtbij elkaar liggen. In deze Actor-constellatie liggen de waarden voor beide partijen anderhalve nominale interval vanaf elkaar af. Om praktische redenen (geen decimalen in de tabel met het spelformat) zijn bij de vertaling van de nominale waarden uit de Actor-constellatie naar het spelformat dan ook slechts de waarden 1 tot 3 toegekend.

Wanneer de input-tabellen (bijlage 2b) nader bestudeerd worden, blijkt dat RWS en het projectmanagement verschillende belangen in het project stellen. Het projectmanagement focust op effectiviteit en efficiëntie van het projectmanagementteam terwijl RWS de invloed naar zich toe wil trekken. De vraag rijst of het projectmanagement de belangen van RWS niet ook behartigt. Daaraan moet het projectmanagement aandacht besteden. Het projectmanagement moet hun expertise en betrouwbaarheid tonen en er duidelijk blijk van geven de belangen van RWS optimaal te zullen behartigen. Tijdens de interviews geven de projectmanagers bij de vragen over de Interactie-oriëntatie aan dat zij de belangen van RWS behartigen, maar uit de verdere respons blijkt geen direct belang. Hun voorkeur gaat uit naar het overnemen van de uitvoerende taken van RWS. RWS heeft echter wat te verliezen, namelijk de (tijdelijke) invloed op een verantwoordelijk beheer van de A12. Het projectmanagement moet volgens deze analyse vooruit denken en zich verplaatsen in de belangen van RWS zodat RWS minder noodzaak ondervindt om overal bij betrokken te zijn en alles intensief te controleren. Zo kan het projectmanagement de invloed op de samenstelling van het projectteam groot houden doordat RWS minder mensen naar voren schuift.

RWS vs. projectmanagement: Interactie-oriëntatie

Voor het in kaart brengen van de Interactie-oriëntatie van RWS en het projectmanagement is gekeken of de taken, diensten en producten die zij (kunnen) leveren voor Knooppunt Bleizo complementierend of concurrerend zijn. Ten aanzien van de controle op de werkzaamheden is dat concurrerend. Het projectmanagement heeft in principe baat bij het maken van zoveel mogelijk uren. De

managers in kwestie zitten niet om werk verleggen, maar willen maximaal betrokken zijn bij het project. Hetzelfde geldt voor RWS controle op werkzaamheden rondom rijkswegen is een van hun kerntaken.

Wat betreft hun doelen hebben beide partijen duidelijk een gemeenschappelijk belang. Het projectmanagement stelt dat het belang van RWS ook meerwaarde oplevert voor zichzelf. Beiden willen het kunstwerk over de A12 goed, veilig en duurzaam realiseren. Daarbij werken beide partijen zonder winstdoelstellingen; men wil het project effectief en efficiënt leiden, goede afspraken maken en een optimaal projectresultaat. Op basis hiervan zou dus sprake moeten zijn van een oriëntatie op samenwerking. Dit wordt echter in deze interactie beperkt door de organisatiecultuur en verantwoordingsstructuur in relatie tot de onderhavige 'conflict-situatie'. Bij RWS wil men zoveel mogelijk invloed houden op het project, maar dit wil het projectmanagement niet. Het projectmanagement wil eisen en voorwaarden horen van RWS waaraan het viaduct over de A12 moet voldoen en dat RWS zich dan terugtrekt.

Tenslotte is voor het bepalen van de Interactie-oriëntatie van RWS en het projectmanagement gevraagd naar de gepercipieerde status quo van de samenwerking. Beide partijen waren aarzelend maar diplomatiek. De wil is er wel om samen te werken, maar men is er niet van overtuigd dat de eigenbelangen ook door de ander behartigd worden. In deze interactie is de Interactie-oriëntatie van beide partijen dan ook te typeren als Individualisme ($U_x = X$). Deze oriëntatie valt volgens Scharpf overigens wel onder de coöperatieve

interacties. Het duidt alleen dat de eigen voordelen van samenwerking voor beide actoren het meest belangrijk zijn. Uit de input-tabellen blijkt dat dit voor RWS veiligheid en tijdige ontheffingen zijn en voor het projectmanagement een goed projectteam.

RWS vs. projectmanagement: Besluitvormingsmechanisme

Het bijzondere aan onderhavig onderzoek, zoals ook bleek uit de resultaten van de interacties met TenneT, is dat alle actoren zeer duidelijk zijn over het Besluitvormingsmechanisme. Allen geven in zeer korte bewoordingen weer hoezeer men afspraken maakt op basis van overeenkomsten. Wanneer een bepaalde partij beslissingen wil nemen, laten zij daarbij ruimte voor aanpassingen door de andere partij. Echter, uit de bestudering van de conflicten en de Institutionele context blijkt dus dat Overeengekomen afspraken niet het enige Besluitvormingsmechanisme is waarvan de actoren zich bedienen. De geprivatiseerde partijen beschikken immers over unieke goederen en dit verschaft hen een bijzondere uitgangspositie. Zo is RWS de beheerder van de waterstaatswerken in Nederland, zij hebben doelstellingen die door de minister van V&W aan hen zijn opgelegd. Deze doelstellingen mogen niet gecompromitteerd worden. Dit duidt op een bepaalde mate van vaste patronen en rollen in de besluitvormingsprocedures en dus op het mechanisme Hiërarchische aansturing. De vraag is alleen of het onderhavige project consequenties heeft voor de opgelegde doelstellingen van RWS. Is dat wel zo dan kan RWS bepaalde beslissingen aan het projectmanagement opleggen. Is dat niet zo dan zullen zij op basis van de impliciete verwachting dat zij bijdragen aan een effectief en efficiënt overheidsfunctioneren in een minnelijk traject tot gezamenlijke oplossingen komen. Ook in de

interactie met RWS blijkt dat buiten afspraken om die van invloed zijn op de kerndoelen van RWS sprake is van het Besluitvormingsmechanisme Overeengekomen afspraken. Al is voorlopig nog minder eenduidig vast te stellen of er ruimte is voor aanpassingen in de beslissingen. De GR Bleizo biedt nog te weinig zekerheid over de exacte invulling van het omliggende kantoren- en bedrijvenpark en het extra verkeer dat men kan verwachten. Komt er een attractiepark dan zou dit grote consequenties hebben voor de verkeersdrukke. RWS kan door deze onzekerheid nog niet goed bepalen welke eisen zij stellen aan het viaduct en het aantal uitrijstroken. Beide partijen hebben in elk geval wel de intentie om samen afspraken te maken.

RWS vs. projectmanagement: Institutionele context

Tenslotte moest ook de Institutionele context van de interacties tussen RWS en het projectmanagement geanalyseerd worden. Het Instellingsbesluit baten-lastendienst Rijkswaterstaat (IBR) (Staatscourant, 2005) leert dat de minister van VW de verantwoordelijkheid van bepaalde uitvoerende taken en de budgettering aan RWS heeft overgedragen. Bij RWS is dus net als TenneT sprake van interne verzelfstandiging en geldt dus als een agentschap. Er is geen sprake van overdracht van bestuurlijke verantwoordelijkheden. Die blijven bij de minister. De Wet Beheer Rijkswaterstaatswerken (WBR) stelt in art.2 lid 1 dat het verboden is zonder vergunning van de Minister van VW gebruik te maken van een waterstaatswerk anders dan waartoe het is bestemd:

- a. daarin, daarop, daaronder of daarover werken te maken of te behouden

- b. daarin, daaronder of daarop vaste stoffen of voorwerpen te storten, te plaatsen of neer te leggen, of deze te laten staan of liggen.

Voor het bepalen van de Institutionele context zijn vervolgens indicatoren opgesteld die de doelen van de actoren objectief vaststellen. Uit de visie & missie en het interview met RWS blijkt hun doelstelling het optimale beheer van het wegennetwerk is en om een goede, veilige verkeersdoorstroming te realiseren. Het belang hiervan in de drukke Zuidvleugel is extra groot. RWS heeft dus twee subdoelen ten aanzien van Knooppunt Bleizo: veiligheid en duurzaamheid van de Rijksweg. Het projectmanagement heeft in principe andere doelen, het heeft geen direct baat bij grote investeringen voor de toekomst de eisen moeten redelijk zijn en haalbare voorwaarden voor de bouw van het knooppunt bieden. Echt divergerend zijn deze doelstelling overigens niet. Ook voor het projectmanagement is het belangrijk dat het bouwproces voor Knooppunt Bleizo veilig is en dat de bereikbaarheid ook in de toekomst optimaal is.

Om vast te stellen in welke mate selectiviteit bestaat voor het faciliteren van de interacties voor Knooppunt Bleizo is gekeken in welke mate beide partijen van elkaar afhankelijk zijn. Uit art.17 lid1 van de WBR blijkt dat het projectmanagement niet om V&W en dus RWS heen kan wanneer zij op, over of onder de rijksweg 'werken wil maken'. Het projectmanagement heeft net als bij TenneT, geen alternatief en in dezen dus ook geen sprake van vrije toetreding. Tenslotte zijn voor het bepalen van de Institutionele context de formele en informele regels achterhaald. Uit de interviews en de

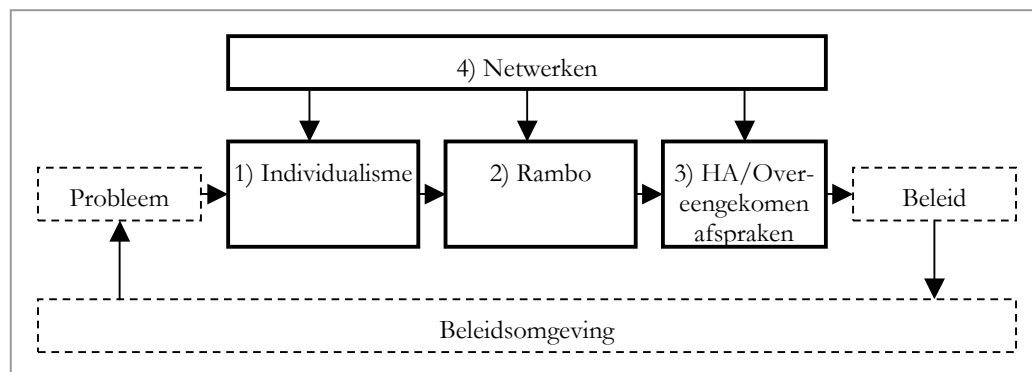
WBR, het IBR en de Wegenwet blijkt dat RWS nauw verwant is aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de Minister van VW. Stelselmatig wordt voor het beheer van de rijkswaterstaatswerken de aanduiding V&W gebruikt. Ondanks de reorganisatie bij RWS waarbij veel taken zijn afgestoten, blijft dus V&W de eindverantwoordelijk. Met betrekking tot de formele regels is op basis van de wetteksten de positie van RWS dus als zeer sterk aan te duiden. Zonder WBR-vergunning mag simpelweg geen kunstwerk over de A12 gebouwd worden. De informele regels zijn sinds de reorganisatie van RWS mogelijk wel wat genuanceerder. In de visie van RWS wordt immers steeds meer de nadruk gelegd op het uitvoeren van slechts kaderstellende taken, daarvoor moeten dan echter wel de unieke kenmerken van de projecten al bekend zijn. Mogelijk is RWS dus te vroeg betrokken bij de onderhandelingen over Knooppunt Bleizo en kan het projectmanagement straks door het toezien op heldere afspraken over de controle op de randvoorwaarden straks de invloed van RWS in de andere fasen alsnog tot een minimum te beperken.

De mate waarin afspraken tussen RWS en het projectmanagement nagekomen worden, is goed verankerd. Er geldt een aanzienlijk aantal formele en informele regels waardoor op de naleving van eenmaal gemaakte afspraken wordt toegezien. Als exogene toezichthouders gelden ook hier de verschillende bestuurslagen, de betrokken ministers en de Nederlandse juridische macht. Er is geen sprake van vrije toetreding en de mate van selectiviteit is groot. Ook hier is dus de context Netwerken het meest van toepassing.

RWS vs. projectmanagement: samenvatting en aanbevelingen

RWS en het projectmanagement bepalen in hun interacties in welke fasen van het project Knooppunt Bleizo RWS betrokken wordt. De vraag is of RWS slechts in de definitiefase invloed krijgt of ook in de andere fasen. Uit de bestudering van vier variabelen blijkt een serieuze bedreiging voor het projectresultaat te bestaan (figuur 13). De Actor-constellatie toont dat RWS geen rekening hoeft te houden met het projectmanagement om voor RWS de grootste welvaarts-toename te bereiken. Dit sluit aan bij hun Interactie-oriëntatie Individualisme. Het projectmanagement kan dus slechts de beste van hun minste opties nastreven. De Institutionele context biedt geen gronden om de situatie te veranderen. Het afgeven van de WBR vergunning wordt door de wet niet aan regels gebonden er is slechts verankerd dat RWS deze verleend en de voorwaarden bepaalt. Het projectmanagement heeft de meeste invloed op het projectresultaat wanneer zij de belangen van RWS maximaal terug laten komen bij de onderhandelingen en beslissingen zodat het projectmanagement de invloed van RWS in elk geval tot een minimum beperkt.

Figuur 13: Interacties van TenneT en het Projectmanagement



§ 4.3 De interacties met ProRail

Ook hier is het volgens het model van dit rapport allereerst van belang om het probleem en de handelingsalternatieven van de actoren in de interactie in kaart te brengen. Bij de interacties tussen projectmanagement en ProRail draait het 'conflict' om het volgende:

Zijn ProRail en het projectmanagement samen verantwoordelijk voor het gehele viaduct of kiezen zij voor hun eigen deelproject op basis van een gezamenlijk programma van eisen en voorwaarden?

Hierbij moet de volgende kanttekening geplaatst worden. Tijdens de interviews stellen de bestuurders van ProRail namelijk een harde eis aan deelname van ProRail aan een gezamenlijk ontwerp van het viaduct over rijksweg en spoor. ProRail eist de projectleidersfunctie op, omdat zij het alleenrecht opeisen voor alle projecten die consequenties hebben voor het spoor(wegverkeer). Het projectmanagement van Knooppunt Bleizo moet zich volgens de ProRail bestuurders richten op een goede invulling van de opdracht-formulering door eisen en voorwaarden te stellen. Het projectmanagement aan de andere kant heeft op basis van ervaring weinig vertrouwen in de tijd- en kostenbeheersing van ProRail en dus hun projectleiderscapaciteiten.

De handelingsalternatieven voor zowel ProRail als het projectmanagement zijn meewerken aan een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het gehele viaduct over de rijksweg en het spoor of niet-meewerken en het viaduct opsplitsen in twee deelprojecten. In het eerste geval hebben zij gedeelde verantwoordelijkheid over de vijf beheersaspecten, in het tweede geval doet ProRail geen toezeggingen over kostenramingen: de veiligheid moet gegarandeerd worden en mag niet om kosten-

technische redenen in het geding komen. Het publieke belang van samenwerking voor Knooppunt Bleizo is het realiseren van een effectief vervoersknooppunt met veel reizigerscomfort en een efficiënt projectresultaat door afstemming van budgetten en bestedingen. Bovendien is er bij een gezamenlijk ontwerp slechts een aanbestedingsprocedure nodig in plaats van meerdere, wat goedkoper is.

ProRail vs. projectmanagement: Actor-constellatie

Ook in deze set van interactie zijn de waarden van de Actor-constellatie overgenomen uit de input-tabellen (bijlage 2c). Voor ProRail liggen de waarden uit de nominale Actor-constellatie dicht bij elkaar dan voor het projectmanagement. De range van ProRail is 197.38 (291.90-94.52) en voor het projectmanagement 360.43 (353.43+7.14). Het belang van het projectmanagement in de keuze tussen de handelingsalternatieven is dus per definitie groter dan voor ProRail. Ten tweede valt op dat hoewel het publieke belang (welvaartsmaximalisatie) gediend wordt wanneer beide partijen meewerken het niet vanzelfsprekend is dat deze optie ook gekozen wordt. Voor ProRail is niet-meewerken logischer omdat de kans op winst groter is en de kans op verlies kleiner. Wanneer het projectmanagement vervolgens hetzelfde zou doen, heeft dit sterk negatieve effecten voor het projectresultaat. Dit is een typische voorwaarde voor het spelformat Chicken waarin rationele actoren kwetsbaar zijn voor vooringenomen, agressieve tegenstanders. Volgens deze constellatie zou het projectmanagement alles in het werk moeten stellen om ProRail te overtuigen van het (publieke) nut van samenwerken en daarin ook bereid zijn om te compenseren. Wellicht kan een budget gereserveerd worden voor onverwachte

uitgaven uit veiligheidsoverwegingen ten aanzien van het spoor en kunnen duidelijke afspraken gemaakt worden over de afhandeling van de verantwoordelijkheid in het uiterste geval dat de bouw van het viaduct de oorzaak van spoorongelukken zou zijn.

Figuur 14: Nominale Actor-constellatie en spelformat

Actor-constellatie		Projectmanagement	
		C	D
ProRail	C	353.43 205.72	201.36 94.52
	D	85.68 291.90	-7.14 164.02

Chicken		Projectmanagement	
		C	D
ProRail	C	4 3	3 1
	D	2 4	1 2

ProRail vs projectmanagement: Interactie-oriëntatie

Voor het in kaart brengen van de Interactie-oriëntatie van ProRail en het projectmanagement is gekeken of de taken, diensten en producten die zij (kunnen) leveren voor Knooppunt Bleizo complementsenderend of concurrerend zijn. De meesten zijn concurrerend want zowel ProRail als het projectmanagement stellen belang in het leveren van projectmanagement. ProRail heeft onlangs een projectacademie geopend en voor Pallas Advies is projectmanagement core business. Beiden hebben deskundigheid in het schrijven van een bestek (document voor aanbesteding). Toch zijn er ook complementerende belangen: ProRail bezit specialistische kennis voor de overkapping van het spoor en het projectmanagement bezit alle informatie over de aansluiting op de gehele knoop.

De doelen van ProRail en het projectmanagement komen deels overeen en zijn deels concurrerend. ProRail heeft opdracht gekregen tot de bouw van het Stedenbaanstation (het NS-perron) en het

projectmanagement wil het lightrailtraject middels de VOHL op het treinverkeer aansluiten. Beiden hebben een bepaalde vervoerswaarde nodig (minimaal aantal passagiers) om de rentabiliteit van de investeringen te legitimeren. Omwonenden, forenzen en andere reizigers moeten dus gebruik maken van Knooppunt Bleizo. Om dit te realiseren moeten ProRail en het projectmanagement zorgen dat transfers makkelijk zijn, de omgeving veilig en schoon is en dat er voldoende activiteiten op en om de knoop zijn. Anderzijds echter, concurreren de doelen van ProRail en het projectmanagement elkaar. Beiden willen de uiteindelijke verantwoordelijkheid over het ontwerp, voorbereiding en realisatie hebben. ProRail wil daarbij dat het projectmanagement het risico van de kostenbeheersing draagt, maar tegen die voorwaarden wil het projectmanagement de taken niet overdragen.

Tenslotte beschrijven beide partijen de status quo van de samenwerking wel als goed, maar ProRail geeft aan dat zij de besluitvorming traag en vaag vinden, terwijl zij anderhalf jaar geleden in allerijl bij Knooppunt Bleizo aan tafel zijn gevraagd. Het projectmanagement stelt dat de ervaringen met ProRail als opdrachtnemer niet positief zijn. ProRail verliest zogenoemd nogal eens de beheersing over hun project, veelal in tijd, niet ongebruikelijk in de kosten en informatiebeheersing. In de interactie tussen ProRail en het projectmanagement doen zich dus voorwaarden voor die duiden op de Interactie-oriëntatie Concurrentie ($U_x = X - Y$). Deze formule beschrijft de noodzaak om te winnen en het bestaan van afgunst. Het is een non-coöperatieve oriëntatie die volgens Scharpf veel voorkomt in het zakenleven.

ProRail vs. projectmanagement: Besluitvormingsmechanisme

Ook in de interacties ProRail zijn zowel ProRail als het projectmanagement duidelijk over het Besluitvormingsmechanisme. Allen geven weer hoezeer men afspraken maakt op basis van wederzijdse afstemming. Wanneer een bepaalde partij beslissingen wil nemen, laten zij ruimte voor aanpassingen door de andere partij. Echter, ook hier blijkt uit de bestudering van de conflicten en de Institutionele context dat Overeengekomen afspraken niet het enige Besluitvormingsmechanisme is waarvan de actoren zich bedienen. Ook ProRail beschikt immers over unieke goederen en wat hen een bijzondere uitgangspositie verschaft. ProRail is de beheerder van de spoorwegen in Nederland, zij hebben nationale en internationale doelstellingen die door de minister van V&W aan hen zijn opgelegd. Deze doelstellingen mogen niet gecompromitteerd worden. Dit duidt ook hier dus op een bepaalde mate van vaste patronen en rollen in de besluitvormingsprocedures en dus op het mechanisme Hiërarchische aansturing. De vraag is alleen of het onderhavige project consequenties heeft voor de opgelegde doelstellingen van ProRail. Is dat wel zo dan kan ProRail bepaalde beslissingen aan het projectmanagement opleggen. Is dat niet zo dan moeten zij op basis van de impliciete verwachting dat zij bijdragen aan een effectief en efficiënt overheidsfunctioneren in een minnelijk traject tot gezamenlijke oplossingen komen.

Een opmerkelijke verschil doet zich in de beslismomenten met ProRail voor: de respondenten van ProRail en de projectmanagers geven net als in de interacties met TenneT en RWS weer dat men afspraken maakt op basis van Overeengekomen afspraken. ProRail specificeert namelijk ook de manier waarop in het vervolg voor

Knooppunt Bleizo beslissingen genomen moeten worden op een wijze die op Hiërarchische aansturing duidt. ProRail stelt: *"ProRail wordt de projectleider (eindverantwoordelijke), het projectmanagement heeft de rol van opdrachtgever. ProRail is altijd projectleider bij projecten op en om het spoor."* ProRail zegt gewend te zijn de opdracht in samenspraak met de opdrachtgevers – meestal gemeenten – te regelen: ProRail bouwt en bekostigt het basis station. Wil de opdrachtgever daarbij esthetische details of andere aanpassingen dan bekostigd de opdrachtgever en voert ProRail uit. Op deze manier beslist ProRail dus door Hiërarchische aansturing hoe de samenwerking er in de basis uit ziet. Pas daarna is (beperkte) ruimte voor wederzijdse afspraken. Dit is wezenlijk verschillend aan de Besluitvormingsmechanismen waarvan TenneT en RWS zich bedienen. De mate van Hiërarchische aansturing is vele malen groter. Immers wordt ProRail door deze eenzijdige aanpak nu voor het merendeel van de beslistmomenten de beslisgerechtigde. Het projectmanagement zit als het ware op de reservebank en de aansluiting op de integrale vervoersknoop is minder zeker. Met name andere deelprojecten zoals de aansluiting op het fietspaden-netwerk en de busverbindingen. Kwesties die aanzienlijke kosten met zich mee kunnen brengen.

ProRail vs. projectmanagement: Institutionele context

Tenslotte is de Institutionele context van de interacties tussen ProRail en het projectmanagement in kaart gebracht. Hierbij wordt op basis van het onderzoeksmodel bijzondere aandacht besteed aan de vorm van privatisering en bijhorende sturingsmechanismen. Op basis van art.16 van de Spoorwegwet heeft in 2004 de Minister van Verkeer en Waterstaat (Minister van VW) middels de

Beheersconcessie hoofdspoorweginfrastructuur het beheer overgedragen aan ProRail BV over de kwaliteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de infrastructuur; een eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de infrastructuur en het leiden van het verkeer over de infrastructuur waarbij op basis van art.17 lid1 toevoeging e van dit artikel wordt geëist dat de beheerder financieel draagkrachtig en beroepsbekwaam is. Bij ProRail is dus sprake van externe verzelfstandiging en ProRail geldt dus als ZBO waarbij het voornaamste sturingsmechanisme de Beheersconcessie hoofdspoorweginfrastructuur is.

Art.17 lid 2 bepaalt dat de beheerder zelf mag bepalen hoe het invulling geeft aan het beheer zolang men aan alle voorwaarden uit de Beheersconcessie hoofdspoorweginfrastructuur blijft voldoen met inbegrip van de daarin genoemde richtlijnen. Wanneer deze concessie bestudeerd wordt, zijn voor de nogal rigide instelling van ProRail geen harde gronden te vinden. ProRail stelt dat zij als enige op, boven en onder het spoor mogen bouwen, maar de Spoorwegwet en de Beheersconcessie stellen het anders. Art.17 lid 3 van de Spoorwegwet stelt dat een wijziging van de technische of functionele eigenschappen van de hoofdspoorweginfrastructuur die de gebruiksmogelijkheden van de hoofdspoorwegen aanmerkelijk verandert, de voorafgaande instemming van de Minister van VW behoeft. Strekking hiervan is conform art. 56 en 57 van dezelfde wet echter gericht op veranderingen die gevolgen hebben voor de vervoerders en onder meer het materieel dat de vervoerders kunnen inzetten. Dat duidt op meer structurele aanpassingen zoals een verbreding van de standaard railsbreedte of de draagkracht ervan.

Art.17 lid 1 van de Spoorwegwet specificceert vervolgens voorschriften voor de beheersconcessie waardoor een aantal prestatie-indicatoren gewaarborgd worden, maar ook hier is niets te vinden over de exclusiviteit van ProRail als projectleider. Voor de interactie tussen ProRail en het projectmanagement stellen lid a en c van Art.17:

- a. de infrastructuur verkeert in goede staat en is geschikt voor het verkeer of ander gebruik waarvoor zij bestemd is;
- c. de risico's van het gebruik en beheer voor de veiligheid van hoofdspoorwegen worden geanalyseerd en passende maatregelen worden genomen, waaronder het zo nodig buiten dienst stellen van een gedeelte van de hoofdspoorweg, om deze risico's afdoende te beheersen, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke vereisten van de te verwachten bedrijfsvoering en de stand der techniek.

De Institutionele context van de interacties tussen ProRail en het projectmanagement is dus niet waterdicht. ProRail eist een functie op waarvoor de wettelijke grondslag mist. Art.17 lid c van de Spoorwegwet geeft dit duidelijk weer en in geen ander artikel of wet worden meer voorwaarden geformuleerd. Dat is extra opmerkelijk gezien uit de Institutionele context van RWS wel een grondslag blijkt voor een eenzijdig uitgangspunt, terwijl RWS de ambitie niet hebben. Simpel weergegeven doet zich dus de situatie voor dat de wetgeving voor RWS meer geschikt lijkt voor ProRail en de wetgeving voor ProRail meer voor RWS. Echter, uit de respons over de informele regels blijkt dat RWS en ProRail aan elkaar verwante organisaties zijn. ProRail stelt dat projectmanagers van RWS de uitzondering op de regel zijn en wel over het spoor mogen bouwen

en RWS stelt dat dit vice versa ook geldt. In het informele circuit lijkt deze instelling van beide partijen geaccepteerd. Het aanvechten van de eisen van ProRail door een gang naar de rechter is dus geen garantie voor succes. Een onderzoek door een deskundig jurist naar de redenen voor het ontbreken van concrete grondslagen in de wet, moet daar zeker aan vooraf gaan.

Voor het bepalen van de Institutionele context zijn ook indicatoren opgesteld die de doelen van de actoren objectief vaststellen. Uit de visie & missie en interviewrespons van ProRail blijkt dat veiligheid en bereikbaarheid de belangrijkste doelen zijn. Deze vallen samen met de doelen van het projectmanagement. Beide hebben baat bij een integrale ontwikkeling van Knooppunt Bleizo die leidt tot een functionele, levendig knooppunt. Integrale ontwikkeling maakt optimaal design voor reizigersgemak, veiligheid en betrouwbaarheid mogelijk. Het projectmanagement kan bovendien toezien op de esthetisch inpassing in de omgeving. past en de omliggende faciliteiten worden ontsloten.

Om vast te stellen in welke mate sprake is van selectiviteit in het faciliteren van de interacties voor Knooppunt Bleizo is gekeken of sprake is van concurrentie en vrije toetreding. TenneT en RWS zijn beide agentschappen en hebben een monopolistische positie.

TenneT op basis van de Electriciteitswet 1988 en RWS omdat zij de WBR-vergunning afgeven. ProRail geldt echter als ZBO. Hoewel zij voor Knooppunt Bleizo van V&W de opdracht hebben gekregen om een station te realiseren, hoeft dit niet te betekenen dat ProRail deze ook moet ontwerpen en aanbesteden. ProRail kan ook voorwaarden stellen en vervolgens een ingenieursbureau het ontwerp laten maken en een aannemer de uitvoering laten regelen.

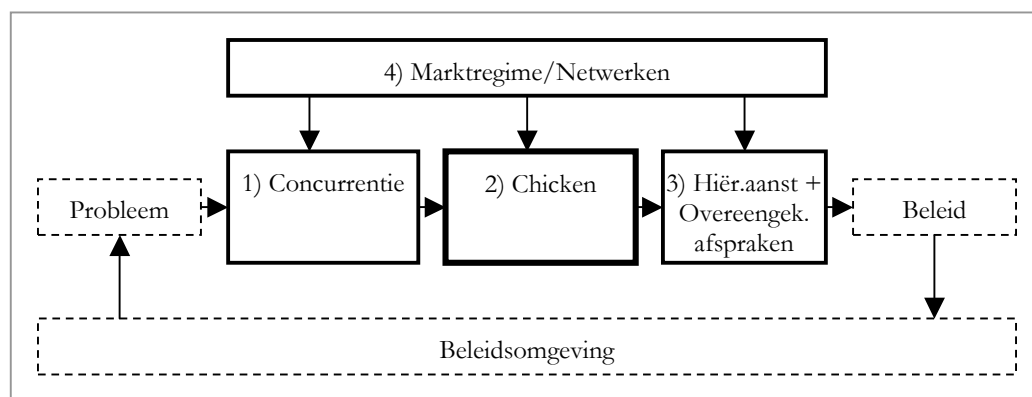
Dat ProRail alles zelf doet, is een keuze. Echter, de opdracht is wel aan ProRail gegeven en ProRail is dus in ieder geval in enige mate betrokken.

Samengevat is de wettelijke grondslag voor de opstelling van ProRail discutabel. Hoewel de doelen van ProRail en het projectmanagement overeenkomen, is er aanleiding om voor het realiseren van de doelen te concurreren. De vrije toetreding valt voorlopig nog ten voordele van ProRail uit op basis van de informele regels. Het projectmanagement kan een gang naar de rechter wagen, maar de kans van slagen is daarin beperkt. Neemt het projectmanagement de huidige eisen van ProRail over op basis van de huidige wettelijke grondslag, dan geldt dat de Nederlandse rechtstaat voldoende exogeen toezicht biedt op het nakomen van afspraken. Op basis van de rechtsvorm van ProRail en de formele regels lijkt de context Marktregime het meest van toepassing op de interactie met ProRail. Op basis van de informele regels echter blijkt de context Netwerken de situatie het best te typeren.

ProRail vs. projectmanagement: samenvatting en aanbevelingen

In de interacties tussen ProRail en het projectmanagement bestaan een behoorlijk aantal onduidelijkheden en bedreigingen voor welvaartsmaximalisatie. Dit vindt zijn voornaamste oorzaak in de Interactie-oriëntatie en Actor-constellatie van beide actoren: Concurrentie en Chicken. Het kenmerk van het spelformat Chicken is dat rationele actoren kwetsbaar zijn voor vooringenomen, agressieve partijen. De Interactie-oriëntatie wekt wantrouwen waardoor de belangen van het projectmanagement minimaal worden behartigd. Het projectmanagement moet er in deze

Figuur 15: Interacties van RWS en het Projectmanagement



interactie alles aan doen om ProRail tot medewerking te krijgen maar dat lijkt gezien het Besluitvormingsmechanisme niet makkelijk zijn. Benadrukken van het publieke belang van samenwerken is voorlopig het belangrijkste instrument. Ook kan het projectmanagement de focus leggen op het maken van goede afspraken over compensatie en verantwoordelijkheid. Veel kan het projectmanagement op basis van de Institutionele context niet aan de situatie veranderen. De discrepanties in de formele grondslagen van ProRail en het gehanteerde Besluitvormingsmechanisme in combinatie met de ongunstige wisselwerking tussen de Interactie-oriëntatie en de Actor-constellatie kunnen aanleiding zijn om de hardheid van ProRails instelling voor de rechter te testen op hun hardheid, maar een kanttekening is hierbij wel op zijn plaats de kans van slagen wellicht beperkt is en omdat juridische conflicten de realisatie van Knooppunt Bleizo onnodig kunnen vertragen en de werkrelaties verslechteren. Een onderzoek door een deskundig jurist naar de exacte strekking van de bestaande wetten en regels en een gedegen verkenning van de publieke, bestuurlijke en politieke opinie moet tenminste aan een rechtsgang voorafgaan.

§ 4.4 Vergelijking en reflectie

Er komen aanmerkelijke verschillen en overeenkomsten voor in de onderzochte drie sets van interactie. De voornaamste bedreigingen van de regie op het projectresultaat komen voort uit de combinatie van de Interactie-oriëntatie en de Actor-constellatie. Over het algemeen lijkt de oorzaak voor de bedreiging van de regie dan ook te liggen in de private belangen die partijen in het project hebben. De mate waarin projectmanagers alsnog invloed kunnen uitoefenen op de interacties om de regie te behouden over het projectresultaat is van twee dingen afhankelijk. Ten eerste of de zij de Interactie-oriëntatie positief kunnen beïnvloeden door een nadruk te leggen op de welvaartstoename en door voorstellen te doen ten aanzien van de welvaartsverdeling zodat het voordeel van samenwerking voor de betreffende geprivatiseerde partij toeneemt. Ten tweede bepaalt de mate waarin projectmanagers de Institutionele context kunnen aanpassen om grenzen aan het Besluitvormingsmechanisme te stellen, het behoud van de regie door projectmanagers. Met name in casu ProRail is op basis van de casestudy de wenselijkheid hiervan aangetoond. Hoewel in hoofdstuk 2 is vastgesteld dat het huidige Kabinet Balkenende 4 niet erg bereid lijkt om de mate van overheidsinvloed op de geprivatiseerde partijen aan te passen, kunnen ondermeer de resultaten uit dit deze casestudy hier mogelijk wel aan bijdragen. Er zijn met name in de formele regels aanwijzingen te vinden dat de positie van ProRail niet onbetwistbaar is. De uitkomst van verzoeken om de regels te wijzigen is bovendien onzeker. Wijzingen in de institutionele context kunnen pas worden voorgesteld wanneer een deskundig jurist naar de exacte strekking van de bestaande wetten en regels en een gedegen verkenning van de publieke, bestuurlijke en politieke opinie eraan voorafgaan.

Hoofdstuk 5

Dit hoofdstuk bevat een korte samenvatting van de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek en geeft daarmee antwoord op de centrale vraag: *Hoe kunnen projectmanagers in cases met geprivatiseerde partijen de regie behouden?* Vervolgens wordt het gehele onderzoek bediscussieerd: hoe betrouwbaar en geldig zijn de conclusies? Tenslotte staan in de laatste paragraaf een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

§ 5.1 Conclusie

Het vooronderzoek in de literatuur stelt dat privatisering projectmanagement complexer heeft gemaakt door een verdichting van de wet- en regelgeving die op verschillende niveaus ontwikkeld wordt. Mede hierdoor ontbreekt leiding in projecten. Projectmanagers in cases met geprivatiseerde partijen moeten mede hierdoor bijzondere aandacht hebben voor het beheeraspect projectorganisatie. Afspraken hierover moeten projectmanagers maken aan het einde van de definitiefase. Niet eerder, niet later. Door de privatisering is bovendien het onderscheid tussen private en publieke doelen niet langer helder. Projectmanagers moeten de voordelen voor de publieke en de private belangen van samenwerking bij een project vanaf het begin van een project communiceren. Het motiveert de geprivatiseerde partijen, ontwikkelt steun voor doorzettingskracht en het kan bezwaren tegen samenwerking wegnemen. Tenslotte is geconstateerd dat sinds de privatisering het aantal conflicten waarmee projectmanagers geconfronteerd worden alleen maar is toegenomen. Standaard handboeken voor projectmanagers van Meredith & Mantel jr. (1995) Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001) geven echter

nauwelijks aanwijzingen voor het onderzoeken van de achtergronden en situationele aspecten van conflicten. Om hier meer inzicht te krijgen is in dit onderzoek het actor-gecentreerde institutionele perspectief van Scharpf bestudeerd.

De toegevoegde waarde van Scharpfs perspectief is de verklarende waarde ten aanzien van de resultaten die in een beslissituatie bereikt wordt. Waarom wordt in de ene situatie welvaartsmaximalisatie bereikt en in de andere niet? Inzicht in de achterliggende processen duidt projectmanagers op specifieke aspecten die zij kunnen beïnvloeden. Scharpf stelt dat om optimale resultaten te bereiken bij gezamenlijke beslissingen de Interactie-oriëntatie, de Actor-constellatie, het Besluitvormingsmechanisme en de Institutionele context op elkaar moeten aansluiten. Voor dit onderzoek worden deze begrippen toegepast in een casestudy naar Knooppunt Bleizo. Dit moet vaststellen of de aanbevelingen uit het perspectief generiek zijn of casusspecifiek.

Uit de casestudie naar de interacties van het projectmanagement van Knooppunt Bleizo met achtereenvolgens TenneT, RWS en ProRail komen aanmerkelijke verschillen en overeenkomsten naar voren over de mate waarin projectmanagers de regie over het projectresultaat kunnen behouden. De voornaamste bedreigingen van de regie op het projectresultaat komen voort uit de combinatie van de Interactie-oriëntatie en de Actor-constellatie. Over het algemeen lijkt de oorzaak voor de bedreiging te liggen in de private belangen die partijen in het project hebben. De mate waarin projectmanagers alsnog invloed kunnen uitoefenen op de interacties om de regie te behouden is van twee dingen afhankelijk.

Ten eerste hangt de mate van regie door projectmanagers af van de Interactie-oriëntatie van geprivatiseerde actoren en of projectmanagers deze positief kunnen beïnvloeden. Wellicht door de nadruk te leggen op de welvaartstoename en door over de welvaartsverdeling voorstellen te doen zodat het voordeel van samenwerking voor de betreffende geprivatiseerde partij toeneemt. Ten tweede wordt het behoud van de regie door projectmanagers bepaald door de mate waarin projectmanagers de Institutionele context kunnen aanpassen om het type Besluitvormingsmechanisme waarvan geprivatiseerde actoren zich bedienen te veranderen. Met name in casu ProRail is op basis van de casestudie de wenselijkheid hiervan aangetoond. Hoewel in hoofdstuk 2 is vastgesteld dat het huidige Kabinet Balkenende 4 niet erg bereid lijkt om de mate van overheidsinvloed op de geprivatiseerde partijen aan te passen, kunnen onder meer de resultaten uit dit onderzoek hier mogelijk wel aan bijdragen. Er is aangetoond dat in de interacties met ProRail het gehanteerde Besluitvormingsmechanisme genaamd Hiërarchische aansturing de kans op welvaartstoename beperkt en een risico is voor het bereiken van een optimaal projectresultaat. In de formele regels zijn geen directe aanwijzingen te vinden voor de strikte voorwaarden die ProRail aan samenwerking voor Knooppunt Bleizo stelt. Wanneer de projectmanagers de (in)formele regels van ProRail willen wijzigen, is het advies om een deskundig jurist hieraan vooraf een onderzoek te laten verrichten naar de exacte strekking van de bestaande wetten en regels met een gedegen verkenning van de publieke, bestuurlijke en politieke opinie.

§ 5.2 Discussie

Dit onderzoek brengt de achtergronden en situationele aspecten van conflicten in kaart met de nadruk op de belangen die daarin een rol spelen. Het levert aanbevelingen op voor projectmanagers om de regie te behouden in cases met geprivatiseerde partijen, met name in de interacties die zij met deze partijen aangaan. Dit levert waardevolle inzichten op maar gaat uitsluitend in op wát projectmanagers kunnen beïnvloeden en niet hoe zij dat moeten doen. De focus op de inhoudelijke aspecten van interacties laat ook een aantal vragen onbeantwoord, bijvoorbeeld: hoe moeten de projectmanagers de situationele aspecten beïnvloeden? Het model van Scharpf geeft projectmanagers inzicht in achtergronden van conflicten, maar gaat niet in op het proces dat volgt om het conflict op te lossen. Welke vormen van communicatie zijn nodig en welke interventies zijn zinvol? De projectmanagementliteratuur besteedt wel aandacht aan deze processen en gaat uitgebreid in op leiderschapstijlen, leiderschapskwaliteiten en andere interpersoonlijke factoren om samenwerking te bevorderen, conflicten op te lossen en het behoud van de regie. Dit onderzoek gaat hier niet op in, het gaat vooral in op inhoudelijke meer zakelijke aspecten die de regie beïnvloeden. In de praktijk zijn de persoonlijke aspecten daarbij minstens van even groot belang voor projectmanagers.

Door de toepassing van Scharpfs model is focus aangebracht in dit onderzoek op achtergronden van conflicten. Een belangrijke kanttekening bij de toepassing van zijn model verdient de aandacht. Scharpf betreft slechts vier variabelen in zijn onderzoek. Er is al vastgesteld dat persoonlijke aspecten ook invloed hebben op de mate waarin projectmanagers de regie in projecten houden,

mogelijk zijn er meer variabelen. De interacties met ProRail komen in dit onderzoek niet erg positief naar voren, maar wellicht zijn hiervoor dus andere oorzaken die buiten beschouwing van dit onderzoek zijn gebleven, bijvoorbeeld de persoonlijke aspecten. Dit kan niet zonder meer vastgesteld worden maar verdient verder onderzoek.

Tenslotte is het interessant dat Scharpfs perspectief op veel meer situaties toepasbaar is dan uitsluitend projectmanagement in cases met geprivatiseerde partijen. In feite is het toepasbaar op alle beslismomenten met twee of meer belanghebbenden. Denk bijvoorbeeld aan het bankwezen, de verzekeringswereld en de politiek, maar ook aan buurtbewoners die een braakliggend terrein in gebruik willen nemen. De toepassingen zijn talrijk.

§ 5.3 Aanbevelingen

Het uitgevoerde onderzoek raadt projectmanagers in cases met geprivatiseerde partijen aan de projectorganisatie goed voor te bereiden en hierover bij het afronden van de definitiefase heldere afspraken te maken. Vervolgens is het van belang bijzondere aandacht te besteden aan de communicatie van private en publieke belangen van een project. Hiermee moeten projectmanagers zo snel mogelijk beginnen tijdens de initiatieffase. Hoe eerder, hoe beter.

De uitgevoerde casestudie voor dit onderzoek toont de zin van de toepassing van Scharpfs Actor-gecentreerde institutionele perspectief aan. Het model heeft de verschillende bedreigingen van de regie van Knooppunt Bleizo goed in kaart gebracht. Bovendien legt de verkenning van de belangen van actoren meteen een basis

voor de communicatie over de private (en publieke) belangen van het project. De informatie die door Scharpfs perspectief wordt verhelderd, kan bijdragen aan de invulling van de communicatie. Het is dan wel belangrijk dat dit onderzoek zo vroeg mogelijk bij de start van het project wordt uitgevoerd. De noodzaak hiervan bij grote projecten als Knooppunt Bleizo is des te groter. Niet alleen omdat de communicatie tussen belanghebbenden vroeg moet beginnen maar is ook nodig omdat de dataverzameling en analyse tijd kosten.

Literatuurlijst

- Babbie, E. (2001). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth Press.
- Berendsen, L. (2007). *Bureaucratische drama's, publieke managers in verhouding tot verzekeringsartsen*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Burda, M. & C. Wyplosz. (1997). *Macroeconomics: A European text*. Oxford: Oxford University Press.
- CIE VBIP (Advies Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurale Projecten) (2008). *Sneller en Beter*. Den Haag: VNO-NCW.
- Cook, T.D. & D.T. Campbell (1999). *Quasi-experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Boston, Houghton Mifflin.
- Duijvestijn e.a. (2004). *Grote projecten uitvergroot*. Den Haag: VNO-NCW.
- Dunn, W.N. (2008). *Public Policy Analysis, an introduction*. Fourth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Eijgelshoven, P.J.E., A. Nentjes & B.C.J. van Velthoven (2000). *Markten en Overheid*. Wolters-Noordhof, Groningen, derde druk.
- Frissen, P.H.A. (1996). *De virtuele staat*. Schoonhoven: Academic Service.
- Goffman (1956). *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Graaf, H. van de & R. Hoppe (1996) *Beleid en Politiek. Een Inleiding tot de Beleidswetenschap en de Beleidskunde*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

- Groote, Hugenholtz-Sasse, Slikker et.al. (2001). *Projecten leiden. Methoden en technieken voor projectmatig werken*. Utrecht: Het Spectrum BV.
- Kabinetreactie WRR, Kamerstukken II, 2007/2008, 24 036 nr. 355
- Kardes, F.R. 2002. *Consumer behavior and managerial decision making*. Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education Inc. (2nd ed).
- Kilduff, M. & W. Tsai, (2003). *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Kuiper, F. (1992). Grenzen aan samenwerking vanuit het perspectief van ondernemers. Uit: G.R. Teisman en In 't Veld (1992). *Over Effectieve sturing tussen overheid en bedrijfsleven*. Den Haag: VUGA Uitgeverij BV.
- KvO; Kenniscentrum voor Ordeningsvraagstukken (2006). *Publieke belangen en aandeelhouderschap*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- March, J.G. & J.P. Olsen (1989). Interpretation and the institutionalization of meaning. Uit: March, J.G. & J.P. Olsen (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: The Free Press. p. 39-52.
- Meredith & Mantel jr. (1995). *Project Management. A Managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mol, N.P. (1998). Openbaar bestuur of openbaar bedrijf? Het comptabel bestel in de twintigste eeuw. *Openbaar Bestuur, jrg 8 nr 3*, pp 6-11.
- NMa (2007) *Jaarverslag 2007*. Den Haag: Nma.
- NMa (2006) *Spoormonitor 2006*. Den Haag: NMa.

- Osborne, D. & T. Gaebler (1992). *Reinventing government; how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Oxford: Reading University Press.
- Perloff, R.M. (2003). *The Dynamics of Persuasion. Communication and Attitudes in the 21st Century*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2nd ed.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (2005). What is strategy? In Segal Horn, S. (2005). *The strategy reader*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 41-62.
- Pralahad, C.K., & G. Hamel (2005). The Core Competence of the corporation. In Segal Horn, S. (2005) *The strategy reader*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 166-176.
- ProRail (2002, 2003, 2004, 2005, 2006 en 2007). *Financieel jaarverslag*. Utrecht: ProRail.
- ProRail (2002, 2003, 2004, 2005, 2006 en 2007). *Jaarbericht*. Utrecht: ProRail.
- ProRail (2002). *Statuten*. Utrecht: ProRail.
- Raad van State (2007). *Jaarverslag 2007*. Den Haag: Raad van State.
- Randstad Urgent (2007). Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Rijkswaterstaat (2004, 2005, 2006 en 2007). *Jaarverslag*. Rotterdam: Rijkswaterstaat.
- Ringeling, A.B. (1993). *Het imago van de overheid*. Den Haag: VUGA.
- Sabatier, P. (1999). The need for better Theories. In: Sabatier, P. (1999). *Theories of the Policy Process*. Colorado: Westview Press.

- Scharpf, F.W. (1997). *Games Real Actors Play, Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Oxford: Westview Press, Harper Collins Publishers.
- Staatscourant 2005, nummer 250, pag. 22.
- Teisman, G.R. (1990). *Zicht op samenwerking*. Den Haag: VUGA Uitgeverij BV.
- Teisman, G.R. (1992). De potentiële meerwaarde van publiek-private samenwerking, afgezet tegen de meerkosten. Uit: Teisman, G.R. & R. in 't Veld (1992). *Over Effectieve sturing tussen overheid en bedrijfsleven*. Den Haag: VUGA Uitgeverij BV.
- Teisman, G.R. & R. in 't Veld (1992). *Over Effectieve sturing tussen overheid en bedrijfsleven*. Den Haag: VUGA Uitgeverij BV.
- Teisman, G.R. & Klein (1992). *Beleid en sturing*. Den Haag: VUGA Uitgeverij BV.
- Trommel, W.T. (2006). NPM en de wedergeboorte van het professionele ideaal. *Bestuur en Maatschappij*, jrg 33 nr 3, pp 137-147.
- WRR (2000). *Het borgen van het publieke belang*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- WRR (2008). *Sturen op Infrastructuren*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Zoetermeer (2007). *Nota mobiliteit*. Zoetermeer: Gemeente Zoetermeer.

Bijlage 1:
Indicatorenlijst

Probleemstellende vragen

Indicator	Concept
1. In welke fase willen de organisaties samenwerken?	<i>Het conflict/probleem</i>
2. Welke afspraken willen de organisaties daarbij over de samenwerking maken?	
3. Over welke afspraken zijn de organisaties het met elkaar oneens?	

Actoren en hun Interactie-oriëntatie

Indicator	Concept
4. Welke <i>persoonlijke</i> eigenschappen brengt - Actor - in voor Knooppunt Bleizo (bijv. intelligentie, kennis, menselijk kapitaal en sociaal kapitaal)?	<i>Input van actoren en het samenvallen van bronnen</i>
5. Welke <i>fysieke</i> eigenschappen brengt - Actor - in voor Knooppunt Bleizo (bijv. financieel kapitaal en productie kapitaal)?	

6. Welke <i>technologische</i> eigenschappen brengt - <i>Actor</i> - in voor Knooppunt Bleizo (bijv. beschikbare technologie en specifieke informatie)?	
7. Welke (max. 5) begrippen zijn het meest van toepassing op de organisatiecultuur van - <i>Auctor</i> - ?	<i>Organisatiecultuur van actor</i>
8. Heeft - <i>Actor</i> - autonomie ten aanzien van bepaalde aspecten van project Knooppunt Bleizo?	<i>De beleidsmatige mogelijkheden van actor</i>
9. Kan - <i>Actor</i> - deelname van – <i>Tegengestelde Actor</i> - beperken of zelfs tegenhouden ten aanzien van Knooppunt Bleizo?	
10. Kan - <i>Actor</i> - deelname van – <i>Tegengestelde Actor</i> - beperken of zelfs tegenhouden in andere projecten dan Knooppunt Bleizo?	
11. Hoe ervaart - <i>Actor</i> - momenteel de samenwerking met – <i>Tegengestelde Actor</i> -?	<i>Perceptie ten aanzien van de status quo</i>

12. In welke mate levert het dienen van de belangen van - Actor - voor – Tegengestelde Actor – winst of verlies op?	<i>Het samenvallen van belangen van actoren</i>
---	---

Actor-constellatie: belangen van - Actor -

Indicator	Concept
13. Welke diensten, producten of taken levert - Actor - voor Knooppunt Bleizo?	<i>Belangen van actor in Knooppunt Bleizo</i>
14. Levert product/dienst/taak financieel kapitaal op voor - Actor -?	<i>De (relatieve) waarde van de belangen</i>
15. Welke rangorde hebben de producten en diensten voor - Actor -?	
16. Wat is het publieke belang van Knooppunt Bleizo?	<i>Nut vh publieke belang voor private belangen van actor</i>
17. In welke mate is het publieke belang van Knooppunt Bleizo als privaat belang voor – Actor – aan te merken?	

18. Welke diensten, producten of taken van - Actor - zijn complementierend aan de producten en diensten van – andere Actor -?	<i>Concurrerende of complementerende belangen</i>
19. Welke diensten, producten of taken van - Actor - zijn concurrerend aan de producten en diensten van – andere Actor -?	
20. Welke voordelen levert samenwerking in de conflictsituatie op voor - Actor -?	<i>Voor- en nadelen aan samenwerken voor actoren</i>
21. Welke nadelen?	

Besluitvormingsmechanisme

Indicator	Concept
22. In hoeverre neemt - Actor - ten aanzien van Knooppunt Bleizo besluiten uitsluitend op basis van een eigen overweging?	<i>Besluiten uitsluitend obv eigen overweging</i>
23. Worden tijdens overleg beslissingen genomen door een bepaalde actor met meer bevoegdheden?	<i>Opleggen van besluiten</i>

23b. Beschikt deze actor over voldoende informatie, kennis en kunde om de juiste beslissingen te nemen?	<i>Overeengekomen afspraken</i>
24. In welke mate is er bij overleg ruimte voor aanpassingen door andere partijen?	
25. Wordt bij het nemen van besluiten gestemd of overlegd?	

Institutionele context

Indicator	Concept
26. Van welke vorm van privatisering is sprake bij - Actor - ?	<i>Vorm van privatisering</i>
27. Aan welke wetten en regels ontleent - Actor – haar bevoegdheden?	<i>Gronden voor de bevoegdheden</i>
28. Welke sturingsmechanismen heeft de overheid om invloed uit te oefenen op – Actor - ?	<i>Mate en methode van overheidsinvloed</i>
29. Welke (strategische) doelen heeft - Actor - zich voor de komende vijf jaar gesteld?	<i>Inzicht in de strategische doelen</i>

30. Hoe belangrijk zijn groei en winst voor - <i>Actor</i> -?	<i>Inzicht in de corporate doelen</i>
31. Aan welke (publiek en privaat) doelen van - <i>Actor</i> - draagt deelname in het project Knooppunt Bleizo bij?	
32. Hoe worden besluiten binnen de organisatie genomen?	<i>De verantwoordings-structuur van actor</i>
33. Hoe belangrijk is samenwerking met - andere actoren voor – <i>Actor</i> - ?	
34. Welke formele regels bepalen of - <i>Actor</i> - de – <i>Tegengestelde Actor</i> - kan aanspreken op hun eisen, voorwaarden, samenwerking en geleverd werk?	<i>Formele regels</i>
35. Welke informele regels bepalen of - <i>Actor</i> - de – <i>Tegengestelde Actor</i> - kan aanspreken op hun eisen, voorwaarden, samenwerking en geleverd werk?	<i>Informele regels</i>

Bijlage 2a
Input-tabellen TenneT

Input-tabellen interactie TenneT en projectmanagement: TenneT

1) Gevolgen meewerken TenneT en Pmmt:	Belang TenneT	Belang waarde	Toelichting
Aanleg hoogspanningsstation	4	88.89	Voor TenneT het allerbelangrijkst en maximaal gerealiseerd
Controle op de bouwuitvoering	4	77.78	Kernzaak van TenneT. Blijft volledig mogelijk
Looptijd voor realisatie	-1	-16.67	TenneT had al ontwerp en toestemmingen oude locatie
Kosten ivm verplaatsing	4	55.56	TenneT wordt immers gecompenseerd
Locatie 380kv station toekomstzeker	4	44.44	Nieuwe locatie biedt meer en ruime mogelijkheden voor TenneT
Gunstige opstelling travostations	4	33.33	Voor TenneT is onderhoud nu gemakkelijker en veiliger
Imago + reputatie	2	11.11	Is voor TenneT niet zo relevant, wel compensatie en mooie zichtlocatie bij A12
Kennis- en informatieuitwisseling	4	11.11	Samenwerking maakt dit maximaal mogelijk
Totaal		305.55	
2) Gevolgen niet-meewerken TenneT en Pmmt wel:	Belang TenneT	Belang waarde	Toelichting
Aanleg hoogspanningsstation	4	88.89	Voor TenneT het allerbelangrijkst en maximaal gerealiseerd
Controle op de bouwuitvoering	4	77.78	Kernzaak van TenneT. Blijft volledig mogelijk
Looptijd voor realisatie	4	66.67	TenneT had al ontwerp en toestemmingen oude locatie
Kosten ivm verplaatsing	0	0	Nu niet nodig en zoals geraamd
Locatie 380kv station toekomstzeker	2	22.22	Niet anders dan voorheen, TenneT is nooit 'zomaar te verplaatsen'
Gunstige opstelling travostations	-1	-8.33	TenneT zou de travostations verschillend moeten opstellen, niet ideaal in oude plan
Imago + reputatie	-1	-5.56	Voor TenneT niet zo relevant, de bestuurlijke wereld waardeert het minder
Kennis- en informatieuitwisseling	1	2.78	Alleen waar nodig, dus minimaal
Totaal		244.45	
3) Gevolgen meewerken TenneT en Pmmt niet:	Belang TenneT	Belang waarde	Toelichting
Aanleg hoogspanningsstation	4	88.89	Voor TenneT het allerbelangrijkst en alsnog maximaal gerealiseerd
Controle op de bouwuitvoering	2	55.56	Kernzaak van TenneT, moet altijd mogelijk zijn, maar pmmt staat dus niet open
Looptijd voor realisatie	-2	-33.33	TenneT had oude locatie al geregeld, nu zijn aanvullende fondsen nodig
Kosten ivm verplaatsing	-4	-55.56	TenneT wordt nu immers niet gecompenseerd
Locatie 380kv station toekomstzeker	4	44.44	Nieuwe locatie biedt meer en ruime mogelijkheden voor TenneT
Gunstige opstelling travostations	4	33.33	Voor TenneT is onderhoud nu gemakkelijker en veiliger
Imago + reputatie	1	5.56	Voor TenneT niet zo relevant en ze maken dus wel kosten wat niet ideaal is
Kennis- en informatieuitwisseling	1	2.78	Alleen waar nodig, dus minimaal
Totaal		141.67	

3) Gevolgen niet-meewerken TenneT en Prunt :	Belang TenneT	Belang waarde	Toelichting
Aanleg hoogspanningsstation	4	88.89	Voor TenneT het allerbelangrijkst en maximaal gerealiseerd
Controle op de bouwuitvoering	2	66.67	Kerntaak van TenneT, moet altijd mogelijk zijn, maar prunt staat dus niet open
Looptijd voor realisatie	4	66.67	TenneT had al ontwerp en toetsingen oude locatie
Korten ivm verplaatsing	0	0	Nu niet nodig en zoals geraamd
Locatie 380kv station toekomstbehar	2	22.22	Niet anders dan voorheen, TenneT is nooit 'zomaar te verplaatsen'
Gunstige opstelling travostations	-1	-8.33	TenneT zou de travostations verschillend moeten opstellen, niet ideaal
Imago + reputatie	-1	-5.56	Voor TenneT niet zo relevant, de bestuursdijbe wereld waardeert het minder
Kennis- en informatieuitwisseling	1	2.78	Alleen waar nodig, dus minimaal
Totaal		233.34	

Input-tabellen interactie TenneT en projectmanagement: Projectmanagers

1) Gevolgen meewerken TenneT en Pmmt:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Optimale, hoogwaardige gebiedsontwikkeling	4	114.24	Voor Pmmt het allerbelangrijkst en maximaal gerealiseerd
Aansluiting op de bestemmingsplannen	4	95.20	Ook maximaal gerealiseerd
Looptijd voor realisatie	2	38.08	Niet anders dan normaal, dit soort onderhandelingen zijn de taak van Pmmt
Kostenbeheersing	-2	-28.56	Pmmt moet nu dus wel bij de GR Bleizo in de buidel tasten voor de kosten
Imago + reputatie	2	19.04	Medewerking krijgen is dus gelukt, wel tegen betaling zoals te verwachten
Kennis- en informatieuitwisseling	4	19.04	Samenwerking maakt dit maximaal mogelijk
Totaal		257.04	
2) Gevolgen niet-meewerken TenneT en Pmmt wel:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Optimale, hoogwaardige gebiedsontwikkeling	-4	-114.24	Voor Pmmt het allerbelangrijkst, wordt niet gerealiseerd
Aansluiting op de bestemmingsplannen	-4	-95.20	Ook niet gerealiseerd
Looptijd voor realisatie	-4	-76.16	Ook niet gerealiseerd
Kostenbeheersing	0	0	Is nu niet meer van toepassing
Imago + reputatie	-4	-38.08	Is voor Pmmt wel relevant en hun is dus medewerking krijgen dan niet gelukt
Kennis- en informatieuitwisseling	0	0	Niet meer van toepassing, want de noodzaak is weg
Totaal		-323.68	
3) Gevolgen meewerken TenneT en Pmmt niet:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Optimale, hoogwaardige gebiedsontwikkeling	4	114.24	Voor Pmmt het allerbelangrijkst en maximaal gerealiseerd
Aansluiting op de bestemmingsplannen	4	95.20	Ook maximaal gerealiseerd
Looptijd voor realisatie	2	38.08	Niet anders dan normaal, dit soort onderhandelingen zijn de taak van Pmmt
Kostenbeheersing	4	57.12	Pmmt hoeft nu niet bij de GR Bleizo in de buidel tasten voor de kosten
Imago + reputatie	3	28.56	Medewerking krijgen is dus gelukt, zonder betaling, alleen TenneT ontvreden
Kennis- en informatieuitwisseling	1	4.76	Alleen waar nodig, dus minimaal
Totaal		337.96	
4) Gevolgen niet-meewerken TenneT en Pmmt:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Optimale, hoogwaardige gebiedsontwikkeling	-4	-114.24	Voor Pmmt het allerbelangrijkst, wordt niet gerealiseerd
Aansluiting op de bestemmingsplannen	-4	-95.20	Ook niet gerealiseerd
Looptijd voor realisatie	-4	-76.16	Ook niet gerealiseerd
Kostenbeheersing	0	0	Is nu niet meer van toepassing
Imago + reputatie	-4	-38.08	Is voor Pmmt wel relevant en hun is dus medewerking krijgen dan niet gelukt
Kennis- en informatieuitwisseling	0	0	Niet meer van toepassing, want de noodzaak is weg
Totaal		-323.68	

Bijlage 2b
Input-tabellen Rijkswaterstaat

Input-tabellen interactie RWS en projectmanagement: Projectmanagers

1) Gevolgen meewerken RWS en Pmnt:	Belang RWS	Belang waarde	Toelichting
Veilig verkeer over de A12	4	114.24	Voor RWS allerbelangrijkst, nu maximaal mogelijk
Aansluiting ontwerp op toekomstige verkeersdruk	4	95.20	Ervaring Pmnt en eigen initiatief RWS maken dit maximaal mogelijk
Controle op bouwuitvoering	4	76.16	Maximaal
Tijdig stilleggen en/of omleiden verkeer A12	4	57.12	Maximaal
Imago + reputatie	2	19.04	Mogelijke vertragingen door miscommunicatie, invloed behouden
Kennis- en informatieuitwisseling	4	19.04	Maximaal
Totaal		380.08	

2) Gevolgen niet-meewerken RWS en Pmnt wel:	Belang RWS	Belang waarde	Toelichting
Veilig verkeer over de A12	2	57.12	Pmnt heeft ervaring, echter ontbreekt elk initiatief van RWS
Aansluiting ontwerp op toekomstige verkeersdruk	3	71.40	Pmnt heeft veel ervaring, RWS minder controle door ontbreken eigen initiatief
Controle op bouwuitvoering	1	19.04	Minimaal want Pmnt doet dit en eigen initiatief ontbreekt
Tijdig stilleggen en/of omleiden verkeer A12	2	28.56	Normaal, want ook van belang voor Pmnt
Imago + reputatie	-2	-19.04	RWS minder controle op veiligheid verkeer door eigen gebrek aan medewerking
Kennis- en informatieuitwisseling	1	4.76	Alleen waar nodig, dus minimaal
Totaal		161.84	

3) Gevolgen meewerken RWS en Pmnt niet:	Belang RWS	Belang waarde	Toelichting
Veilig verkeer over de A12	3	85.68	Expertise RWS belangrijkst, nog niet maximaal wanneer Pmnt niet wil meewerken
Aansluiting ontwerp op toekomstige verkeersdruk	3	71.40	Pmnt heeft veel ervaring, RWS minder controle dan max als Pmnt niet meewerkt
Controle op bouwuitvoering	2	38.08	Normaal, RWS heeft voldoende expertise ook zonder Pmnt
Tijdig stilleggen en/of omleiden verkeer A12	3	42.82	Ruim, RWS heeft veel expertise ook zonder Pmnt
Imago + reputatie	3	28.56	RWS voldoende controle op verkeer en wel medewerking verleend
Kennis- en informatieuitwisseling	1	4.76	Alleen waar nodig, dus minimaal
Totaal		271.30	

4) Gevolgen niet-meewerken RWS en Pmnt:	Belang RWS	Belang waarde	Toelichting
Veilig verkeer over de A12	2	57.12	Pmnt heeft ervaring, echter ontbreekt elk initiatief van RWS
Aansluiting ontwerp op toekomstige verkeersdruk	3	71.40	Pmnt heeft veel ervaring, RWS wel minder controle dan maximaal
Controle op bouwuitvoering	1	19.04	Besteedt RWS volledig uit dus minimaal (niet negatief door voorwaarden vooraf)
Tijdig stilleggen en/of omleiden verkeer A12	2	28.56	Normaal, want ook van belang voor Pmnt
Imago + reputatie	-2	-19.04	RWS minder controle op veiligheid verkeer door eigen gebrek aan medewerking
Kennis- en informatieuitwisseling	1	4.76	Alleen waar nodig, dus minimaal
Totaal		161.84	

Input-tabellen interactie RWS en projectmanagement: RWS

1) Gevolgen meewerken RWS en Pmnt:	Belang Pmnt	Belang waarde	Toelichting
WBR-vergunning	3	100.05	Wordt in deze situatie afgegeven, maar aanpassing kan later voorgesteld worden
Directe communicatielijnen, controle op te amkwaliteiten	1	26.68	Men moet meer communiceren en gedwongen met elkaar samenwerken
Kennis- en informatieuitwisseling	4	80.04	Maximaal
Imago + reputatie	1	13.34	Ingewikkelde constructie samenwerking niet max efficiënt gefaciliteerd
Maximaal aantal projectmanagement-uren	2	13.34	Maximaal overleg, maar minder toezicht en controle
Totaal		233.45	
2) Gevolgen niet-meewerken RWS en Pmnt wel:	Belang Pmnt	Belang waarde	Toelichting
WBR-vergunning	4	133.04	Maximaal, want wordt in deze situatie eenduidig afgegeven
Directe communicatielijnen, controle op te amkwaliteiten	4	106.72	Maximaal, want Pmnt kan zelf team samenstellen
Kennis- en informatieuitwisseling	1	20.01	Minimaal, alleen ten aanzien van de definitiefase indien nodig
Imago + reputatie	2	26.68	Goede projectorganisatie, maar blijf van beperkte onafhankelijkheid
Maximaal aantal projectmanagement-uren	3	20.01	Minder overleguren, maar meer toezicht en controle-activiteiten
Totaal		306.46	
3) Gevolgen meewerken RWS en Pmnt niet:	Belang Pmnt	Belang waarde	Toelichting
WBR-vergunning	1	33.35	Gaat langer duren, RWS heeft meer moeite voldoende voorwaarden te formuleren
Directe communicatielijnen, controle op te amkwaliteiten	1	26.68	Minimaal, want RWS eist invloed
Kennis- en informatieuitwisseling	3	60.03	Ruim want RWS zal initiatief nemen, Pmnt zal toestaan waar gewenst
Imago + reputatie	-2	-26.68	Ontevredenheid RWS is zeer waarschijnlijk
Maximaal aantal projectmanagement-uren	4	26.68	Maximaal overleg, toezicht en controle
Totaal		120.06	
4) Gevolgen niet-meewerken RWS en Pmnt:	Belang Pmnt	Belang waarde	Toelichting
WBR-vergunning	4	133.04	Maximaal, want wordt in deze situatie eenduidig afgegeven
Directe communicatielijnen, controle op te amkwaliteiten	3	80.04	Ruim, want Pmnt kan zelf team samenstellen al is bijdrage RWS beperkt
Kennis- en informatieuitwisseling	2	40.02	Zoals normaal tussen twee partijen
Imago + reputatie	4	53.36	Goede projectorganisatie en samenwerking zoals gewenst gefaciliteerd
Maximaal aantal projectmanagement-uren	3	20.01	Minder overleguren, maar meer toezicht en controle-activiteiten
Totaal		326.47	

Bijlage 2c
Input-tabellen ProRail

Input-tabellen interactie ProRail en projectmanagement: ProRail

1) Gevolgen meewerken ProRail en Pmmt:	Belang ProRail	Belang waarde	Toelichting
Veiligheid en betrouwbaarheid bouw spoorviaduct	4	88.96	Beide partijen werken mee aan controles
Carte blanche voor kosten voor garantie veiligheid	1	19.46	Minimaal, Pro Rail moet meer verantwoording afleggen over de kosten
Bereikbaarheid en transforgemak voor reizigers	4	66.72	Gezamenlijk ontwerp maakt optimaal design mogelijk
Geen discussie met andere ingenieursbureaus**	-2	-27.80	Dit zal zich meer voordoen, voor ProRail niet wenselijk
Kennis- en informatieuitwisseling	4	44.48	Samenwerking maakt dit maximaal mogelijk
Imago + reputatie	2	16.68	Normaal, van ProRail wordt verwacht dat zij meewerken
Looptijd voor realisatie stationsdeel Bleizo	-2	-11.12	PR kan niet 'even' station bouwen, overleg is nodig
Extra te leveren projectmanagers (uren)*	3	8.34	Ruim want veel overleg, maar ook uitbesteding van taken
Totaal		205.72	
2) Gevolgen niet-meewerken ProRail en Pmmt wel:	Belang ProRail	Belang waarde	Toelichting
Veiligheid en betrouwbaarheid bouw spoorviaduct	3	66.72	Ruim want ProRail heeft expertise en Pmmt wil wel bijdragen, geen vast overleg
Carte blanche voor kosten voor garantie veiligheid	4	77.84	Maximaal, ProRail hoeft geen verantwoording af te leggen over de kosten
Bereikbaarheid en transforgemak voor reizigers	3	50.04	Ruim, want heeft prioriteit van projectmanagers maar gebrek initiatief ProRail
Geen discussie met andere ingenieursbureaus**	2	27.80	Als normaal bij bouw station, alleen waar nodig: positief voor ProRail
Kennis- en informatieuitwisseling	2	22.24	Normaal, precies zoals ProRail graag heeft
Imago + reputatie	2	16.68	Normaal, ProRail is verantwoordelijk voor alles op en om het spoor, verder niets
Looptijd voor realisatie stationsdeel Bleizo	4	22.24	PR kan nu in eigen tempo het station en viaduct bouwen
Extra te leveren projectmanagers (uren)*	3	8.34	Ruim want veel taken voert ProRail zelf uit, alleen aansluiting op heel Bleizo niet
Totaal		291.90	

3) Gevolgen meewerken ProRail en Prmit niet:	Belang ProRail	Belang waarde	Toelichting
Veiligheid en betrouwbaarheid bouw spoorwadiuct	2	44.48	Normaal want ProRail doet eigen deelproject, Prmit draagt niet bij, geen overleg
Carte blanche voor kosten voor garantie veiligheid	-1	-19.46	Minimaal negatief, door gebrek Prmit worden de middelen van ProRail krap
Bereikbaarheid en transfereernak voor reizigers	2	33.36	Normaal, ProRail heeft alleen geen kennis over design gehele knoop
Geen discussie met andere ingenieurbureaus	-2	-27.80	ProRail zoekt aansluiting, moet dus wel in discussie
Kennis- en informatieuitwisseling	1	11.12	Minimaal, alleen waar nodig
Imago + reputatie	3	25.02	Ruin, want ProRail zoekt aansluiting op gehele knoop bij onvullend Prmit
Looptijd voor realisatie stationsdeel Bleizo	3	16.68	Ruin, want ProRail kan eigen deelprojectplannen, al willen zij wel aansluiten
Extra te leveren projectmanagers (uren)	4	11.12	Eigen deelproject realiseren en aansluiting zoeken op de knoop
Totaal		94.52	

4) Gevolgen niet-meewerken ProRail en Prmit:	Belang ProRail	Belang waarde	Toelichting
Veiligheid en betrouwbaarheid bouw spoorwadiuct	2	44.48	Normaal want ProRail doet eigen deelproject, Prmit draagt niet bij, geen overleg
Carte blanche voor kosten voor garantie veiligheid	2	38.92	Normaal, wanneer de veiligheid in het geding is kan ProRail op V&W terugvallen
Bereikbaarheid en transfereernak voor reizigers	2	33.36	Normaal, ProRail heeft alleen geen kennis over design gehele knoop
Discussie met andere ingenieurbureaus**	2	27.80	Als normaal bij bouw station, alleen waar nodig: positief voor ProRail
Kennis- en informatieuitwisseling	1	11.12	Minimaal, alleen waar nodig
Imago + reputatie	-2	-16.68	Negatief, want er wordt niet samengewerkt om de hele knoop een succes te maken
Looptijd voor realisatie stationsdeel Bleizo	4	22.24	PR kan eigen deelproject realiseren en aansluiten is niet hun verantwoordelijkheid
Extra te leveren projectmanagers (uren)*	1	2.78	Minimaal, normaal als bij bouw station met wat extra door omvang Bleizo
Totaal		164.02	

Input-tabellen interactie ProRail en projectmanagement: Projectmanagers

1) Gevolgen meewerken ProRail en Pmmt:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Bereikbaarheid en transfergemak voor reizigers	4	99.96	Maximaal want beide partijen zetten zich in voor optimaal design
Controle op de bestedingen	4	85.68	Maximaal want beslissingen over bestedingen worden samen genomen
Afstemning budgetten en bestedingen	4	71.40	Maximaal want beide partijen bereiken meerwaarde
Controle op te amkwaliteiten	1	14.28	Men moet samenwerken, team niet zelf-samengesteld wel welwillend
Kennis- en informatieuitwisseling	4	42.84	Maximaal
Imago + reputatie	4	28.56	Samenwerking wordt verwacht en is gewenst door Pmmt
Maximaal aantal projectmanagement-uren	3	10.71	Ruim, want veel overleg, wel uitbesteding aantal taken dus niet maximaal
Totaal		353.43	
2) Gevolgen niet-meewerken ProRail en Pmmt wel:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Bereikbaarheid en transfergemak voor reizigers	3	74.97	Ruim, want heeft prioriteit van projectmanagers maar gebrek initiatief ProRail
Controle op de bestedingen	-2	-42.84	Negatief, er zijn slechte ervaringen met de kostenbeheersing door Pro Rail
Afstemning budgetten en bestedingen	1	17.85	Minimaal, alleen waar nodig
Controle op te amkwaliteiten	2	28.56	Normaal, Pmmt kan zelf team samenstellen maar geen mensen van Pro Rail
Kennis- en informatieuitwisseling	1	10.71	Minimaal, alleen waar nodig
Imago + reputatie	-2	-14.28	Beperkte onafhankelijkheid en gewenste samenwerking niet gerealiseerd
Maximaal aantal projectmanagement-uren	3	10.71	Ruim, want Pmmt moet Pro Rail blijven betrekken
Totaal		85.68	
3) Gevolgen meewerken ProRail en Pmmt niet:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Bereikbaarheid en transfergemak voor reizigers	2	49.98	Pmmt doet eigen deelproject, Pro Rail zoekt aansluiting, mist kennis over knoop
Controle op de bestedingen	1	21.42	Minimaal positief want Pro Rail eigen deelproject is kans op budgetoverschijding
Afstemning budgetten en bestedingen	1	17.85	Minimaal, alleen waar nodig
Controle op te amkwaliteiten	4	57.12	Maximaal, Pmmt kan zelf te am samenstellen, mensen v Pro Rail inroepen als nodig
Kennis- en informatieuitwisseling	3	32.13	Ruim want Pro Rail zal initiatief nemen, Pmmt kan toestaan waar gewenst
Imago + reputatie	-2	-14.28	Ontevredenheid Pro Rail is zeer waarschijnlijk
Maximaal aantal projectmanagement-uren	2	7.14	Normaal want Pmmt legt focus op eigen deelproject
Totaal		201.36	
4) Gevolgen niet-meewerken ProRail en Pmmt:	Belang Pmmt	Belang waarde	Toelichting
Bereikbaarheid en transfergemak voor reizigers	1	24.99	Minimaal, ieder doet eigen deelproject, geen integraal design
Controle op de bestedingen	-2	-42.84	Negatief, er zijn slechte ervaringen met de kostenbeheersing door Pro Rail
Afstemning budgetten en bestedingen	0	0	Gebeurt in deze situatie helemaal niet, ieder doet eigen deelproject
Controle op te amkwaliteiten	2	28.56	Normaal, Pmmt kan zelf team samenstellen maar geen mensen van Pro Rail
Kennis- en informatieuitwisseling	0	0	Gebeurt in deze situatie helemaal niet, ieder doet eigen deelproject
Imago + reputatie	-3	-21.42	Het Pmmt werkt niet samen, ontevredenheid alom
Maximaal aantal projectmanagement-uren	1	3.57	Minimaal want Pmmt legt focus op eigen deelproject, elk overleg ontbreekt
Totaal		-7.14	