

En drie dagen later ging het mis...

Opportunistisch gedrag in de postcontractuele fase door opdrachtnemers

Masterscriptie

Universiteit Twente
Twynstra Gudde



Rapport – Definitief

31/03/2014

Ing. C.J. (Ruud) Schrauwen
S1240277

Titel: En drie dagen later ging het mis...
Ondertitel: Opportunistisch gedrag in de postcontractuele fase door opdrachtnemers
Document: Masterscriptie
Status: Definitief
Versie: 2.0

Universiteit: Universiteit Twente, faculteit Construerende Technische Wetenschappen
Organisatie: Twynstra Gudde, adviesgroep Contractering & Risico Management
Opleiding: Construction Management & Engineering

Afstudeerder:
Ing. C.J. (Ruud) Schrauwen
S1240277
06-11371430
xcj@tg.nl

Interne begeleiders:
Dr. Ir. R.S. (Robin) de Graaf (r.s.degraaf@ctw.utwente.nl)
Dr. J.T. (Hans) Voordijk (j.t.voordijk@ctw.utwente.nl)

Externe begeleiders:
Mr. J.L.C. (Jeroen) Moonen (jmn@tg.nl)
Ir. Drs. R.F.J. (Roel) Reuser (rre@tg.nl)

Datum: 31/03/2014

Voorwoord

Amersfoort, 31 maart 2014,

En drie dagen later ging het mis...

Wat ging er mis? Drie dagen waarna? Waardoor komt het? En bovenal, hoe kunnen we het volgende keer voorkomen? Na ongeveer 76 tentamens, 1350 vroege ochtenden en talloze trein kilometers, kortom 6,5 jaar studie, kan ik jullie hier antwoord op geven.

Ja, met deze scriptie komt mijn studentenleven definitief ten einde. Na vier jaar Civiele Techniek aan de Hogeschool Zeeland was het nog op te rekken met 2,5 jaar Master Construction Management & Engineering aan de Universiteit Twente, maar nu is het echt afgelopen. Jammer, want het waren geweldige jaren maar ook zin in een nieuwe uitdaging!

Natuurlijk had ik dit afstudeerwerk niet kunnen schrijven zonder de hulp van een aantal personen. In het bijzonder mijn examencommissie, bestaand uit Robin de Graaf, Hans Voordijk van de Universiteit Twente en Jeroen Moonen, Roel Reuser van Twynstra Gudde. Robin, ik wil je bedanken voor het bewaken van mijn onderzoeksmethodiek, waar ik gedurende het proces nogal eens vanaf week. Hans, bedankt voor je inhoudelijke input en enthousiasme, die is aanstekelijk! Vanuit Twynstra Gudde wil ik Jeroen bedanken voor het aandachtig lezen van mijn tussenproducten en het voorzien van de nodige feedback. Ik weet dat je er heel wat zondagavonden voor hebt opgeofferd. Roel, bedankt voor de telefonische 'consulten' om 7 uur 's ochtends. Bedankt voor het enthousiasme en het bewaken van het wetenschappelijk niveau van mijn werk. Verder wil ik Twynstra Gudde en in het bijzonder de adviesgroep Contracteren & Risicomanagement bedanken. De interesse en medewerking van iedereen heeft zeker geholpen aan eindresultaat. Experts, geïnterviewde uit de casestudie, bedankt. Zonder jullie had ik het onderzoek niet uit kunnen voeren.

Ik zou niet al die jaren kunnen studeren zonder de financiële en mentale steun van mijn ouders. Bedankt voor het in mij gestelde vertrouwen! Verder wil ik het boekenclubje bedanken voor de inspiratie en het wisselen van gedachten tijdens de informele thema avonden. Tot slot wil ik natuurlijk mijn Charlotte bedanken. Bedankt voor het kunnen omgaan met je gestreste en vaak afwezige vriend.

Nu komt de studietijd ten einde en wacht mij een nieuwe uitdaging als adviseur bij Twynstra Gudde, ik kan niet wachten!

Ik wens u veel leesplezier bij het ontdekken van de antwoorden op bovenstaande vragen,

Ruud Schrauwen

Samenvatting

Inleiding

Al sinds lange tijd wordt wantrouwen en niet eigenbelang overstijgend denken gezien als een grote zwakte van de bouwsector. Ook in recentere onderzoeken wordt wantrouwen in de bouwsector erkend als een groot probleem. Er wordt gesteld: niets kost zo veel geld en energie als wederzijds wantrouwen. Het eigenbelang nastreven ten koste van de belangen van anderen wordt gezien (als een vorm van) opportunisme. Ondanks jarenlange pogingen om opportunistisch gedrag te voorkomen, zien adviseurs van Twynstra Gudde het helaas nog regelmatig verkeerd gaan.

Probleemstelling

Het centrale probleem dat aanleiding vormt voor dit onderzoek is:

Twynstra Gudde heeft het gevoel dat er meer of betere sturingsmechanismen zijn om opportunisme te kunnen beheersen dan wel op te kunnen anticiperen dan nu voorhanden. In die verschillende sturingsmechanismen wil Twynstra Gudde inzicht krijgen om in de dagelijkse adviespraktijk toe te kunnen passen.

De rol die TG regelmatig heeft bij zijn opdrachtgevers is het begeleiden van aanbestedingen en contractering, met als doel een bevredigende samenwerking tijdens de realisatiefase te bewerkstelligen. Gezien de rol van TG kan een groter en breder inzicht in de uitingen, drijfveren en oorzaken van opportunistisch gedrag en de mogelijkheden om daarop te sturen, adviseurs in staat stellen beter te anticiperen en te adviseren bij toekomstige opdrachten.

Onderzoeksmethodiek

Het doel van dit onderzoek is TG meer onderbouwde en diepere kennis en inzichten te verschaffen in opportunistisch gedrag na gunning van een contract door te speuren naar opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen om dit gedrag te beheersen. Het onderzoek bestaat uit drie stappen; literatuurstudie waar theoretische analysevariabelen zijn gevonden. Expert interviews waar de analysevariabelen zijn voorzien van een praktijkvoorbeeld om de constructen praktischer te maken. De derde stap in het onderzoek is een casestudie waarin de relaties tussen de analysevariabelen zijn onderzocht. Met de kennis opgedaan in deze drie stappen zijn randvoorwaarden voor het ontwerpen van sturingsmechanismes opgesteld.

Door deze kwantitatieve benadering is het gebruik van een beperkt aantal cases in de casestudie geschikt doordat uitgebreid de tijd genomen kon worden om de twee cases te onderzoeken. De benodigde data is verzameld door documentenstudie van het contractdossier en interviews met sleutelfiguren uit het contractteam. De cases zijn geanalyseerd door het maken van case beschrijvingen.

Literatuur

Het onderzoek steunt op vier kernbegrippen welke als volgt zijn gedefinieerd: *Opportunisme* is gedefinieerd als het niet eigenbelang overstijgend denken, in welke vorm en in welke fase dan ook van een samenwerkingsrelatie, waarbij het gedrag schadelijke gevolgen heeft op de beoogde projectprestatie in zijn geheel. *Drijfveren* zijn gedefinieerd als de kansen en gevolgen van het niet hebben van een bevredigende samenwerking. De interne motieven zijn gedragingen vanuit de opdrachtnemers interne organisatie. Onder *oorzaken* wordt in deze studie verstaan de externe motieven die een opdrachtnemer kan hebben om te besluiten zich opportunistisch te gaan gedragen. Binnen dit onderzoek zijn *sturingsmechanismen* gedefinieerd als een actief interventiebeleid dat dient ter gedragsbeïnvloeding van een partner zodanig dat ongewenste uitkomsten minder waarschijnlijk optreden. De literatuurstudie heeft geresulteerd in de vier kernbegrippen welke zijn opgesplitst in 26 analysevariabelen. Bovendien is een theoretische verklaring hoe de relaties tussen de kernbegrippen verlopen.

Expertinterviews

Het doel van de expertinterviews is het praktischer maken van de verschillende analysevariabelen die in de theorie genoemd worden. Dit dient als brug tussen theorie en praktijk en helpt om in de casestudies gericht te interviewen. De expertinterviews hebben geresulteerd in praktijkvoorbeelden bij de analysevariabelen als mede een aanzet tot het begrijpen van relatie tussen de vier kernbegrippen zoals deze in de praktijk verloopt.

Casestudie

In dit onderzoek zijn twee cases geanalyseerd. De twee cases zijn:

Project SAGO. Locatie A1 Amsterdam – 't Gooi & A6 Muiderberg – Almere. Een D&C-contract op basis van een UAV-GC wegenbouw project.

Project Nederrijn. Locatie Doorwertsche Waarden, Middelwaard, De Tollewaard. Een PD&C-contract op basis van een UAV-GC waterbouw project.

In project Nederrijn geen opportunisme is geconstateerd, in project SAGO wel. Deze cases zijn in de cross-caseanalysis tegen elkaar afgezet om te onderzoeken waarom in Nederrijn geen opportunisme en in SAGO wel opportunisme is voorgekomen.

Randvoorwaarden

De randvoorwaarden zijn opgesteld aan de hand van de informatie, kennis en inzichten die opgedaan is in de literatuurstudie, expertinterviews en casestudie van dit onderzoek. Deze randvoorwaarden kunnen gebruikt worden door opdrachtgevers bij het opstellen van het contractdossier en/of door adviseurs van TG bij het adviseren van opdrachtgevers daarbij.

1. Opportunisme kan beter beheerst worden wanneer sturingsmechanismen meer geënt zijn op het beheersen van oorzaken dan drijfveren.
2. Formele sturingsmechanismen kunnen een negatief effect hebben op de interpersoonlijke relatie. Informele sturingsmechanismen hebben een positief effect op de interpersoonlijke relatie. Zorg voor een evenwichtig balans tussen formele- en informele sturingsmechanismen.
3. Gedragsregels helpen het beheersen van opportunisme, maar kunnen het niet voorkomen. Om gedragsregels meer invloedrijk te maken, spreek elkaar aan op het overtreden ervan en waar mogelijk sanctioneer dit.

4. Formele monitoring kan een negatieve invloed hebben op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Monitor op systemen en processen en blijf op afstand van het werk zodat geen afbreuk wordt gedaan aan het vertrouwen tussen beide partijen.
5. Zorg dat de opdrachtnemer zo onafhankelijk mogelijk is van de opdrachtgever, zeker wanneer financiële prikkels worden. Vertraging door opdrachtgever zal zo zoveel mogelijk voorkomen worden, hierdoor blijft opportunisme beheersbaar.
6. Discussie over wijzigingen kan aanleiding bieden tot opportunistisch gedrag. Om discussies zo veel mogelijk te voorkomen moeten de verantwoordelijkheden zo scherp en helder mogelijk opgeschreven zijn.
7. In de huidige GWW-sector wordt weinig rekening gehouden met het belang van de interpersoonlijke relatie. Ook in de standaard contractvormen zijn daarvoor geen voorzieningen ingebouwd. Bij het adviseren van een opdrachtgever probeer te sturen op een eerlijke, open en rechtvaardige houding. Dit stimuleert een goede interpersoonlijke relatie tussen de projectteams. Hierdoor reduceert het risico op opportunisme.
8. Informele sturingsmechanismen helpen bij het stimuleren van een goede interpersoonlijke relatie. Gelijke belangen en zeker projectoverstijgende belangen hebben (als informeel sturingsmechanisme) een positieve invloed op de relatie binnen een project. Adviseer sturingsmechanisme gelijkstellen van belangen en probeer een projectoverstijgend belang voor de opdrachtnemer te vinden.

Conclusies

Uit dit onderzoek blijkt dat de belangrijkste (interne) drijfveren voor opportunistisch gedrag economisch, interpersoonlijk, onrechtvaardigheid en ongelijkheid zijn. De belangrijkste (externe) oorzaken zijn zwak leiderschap, onredelijk gedrag door opdrachtgever, onjuistheden in contract en wijzigingen in contract. Opportunistisch gedrag uit zich in inflexibiliteit en heronderhandelingen.

Dominante sturingsmechanismen zijn monitoring (SCB), het opstellen van financiële prikkels (bonus/malussysteem) en het gelijkstellen van belangen. Het uiteindelijke resultaat van deze studie is het opstellen van randvoorwaarden sturingsmechanismen. Deze randvoorwaarden zijn geformuleerd aan de hand van de kennis en informatie opgedaan in de literatuurstudie, expertinterviews en casestudie. De randvoorwaarden zijn in vorige paragraaf genoteerd.

Door scope- of meerwerk wijzigingen ontstaan wijzigingen in contract (oorzaak). Deze wijzigingen worden vastgelegd in VTW's, waarover de opdrachtgever een beslissing moet nemen. Wanneer de opdrachtgever geen besluit kan, mag of wilt nemen kan dit voor vertragingen in het project zorgen (zwak leiderschap). Wanneer een bonus/malussysteem wordt gehanteerd en de opdrachtnemer ondervindt schade door de vertraging veroorzaakt door de opdrachtgever leidt dit tot opportunistisch gedrag, met als doel de gederfde omzet 'goed te maken'. Dit proces kan worden versterkt wanneer de opdrachtnemer eerder (of gelijktijdig) in het project wel aan het halen van termijnen wordt gehouden. Het gevoel dat de opdrachtgever wel consequenteloos termijnen kan overschrijden waar de opdrachtnemer hier wordt aangesproken, wordt gepercipieerd als ongelijkheid.

Dit onderzoek onderstreept het belang van een goede relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een goede interpersoonlijk relatie lijkt het risico op opportunisme sterk te verminderen. Het is daarom heel belangrijk om bewust te sturen op een goede relatie. Verschillende sturingsmechanismen hebben een effect op de relatie. Formele sturingsmechanismen kunnen een negatieve invloed hebben, doordat de opdrachtnemer zich onderdruk voelt staan. Onder andere monitoring (door middel van SCB, producttoets) lijkt negatief te werken op de relatie. Ook een betalingsstop (en de communicatie daarover) kan een probleem vormen. Informele sturingsmechanismen hebben daarentegen een positieve invloed op de relatie. Door het gelijkstellen van belangen ontwikkelt een gevoel van samenhang waardoor het vertrouwen in elkaar toeneemt. Dit zorgt voor een goede interpersoonlijke relatie. Sturingsmechanismen kunnen *complementair* werken. Wanneer de formele mechanismen een negatief effect hebben op de relatie tussen de projectteams kan een goede relatie worden behouden door informele mechanismen. Hierin vullen formele- en informele sturingsmechanismen elkaar aan. Formele- en informele sturingsmechanismen kunnen elkaar zelfs *versterken* wanneer formele relaties tot een goede verstandhouding heeft geleid en dit wordt versterkt met behulp van informele sturingsmechanismen..

Inhoudsopgave

Voorwoord		1
Samenvatting		1
1 Onderzoeksopzet		1
1.1 Aanleiding		1
1.2 Probleemstelling		2
1.3 Afbakening		2
1.3.1 Kernbegrippen		2
1.3.2 Projectgrenzen		3
1.4 Doelstelling		4
1.5 Vraagstelling		4
1.5.1 Hoofdvraag		4
1.5.2 Deelvragen		4
1.6 Methode		5
1.6.1 Kwalitatief onderzoek		5
1.6.2 Literatuurstudie		5
1.6.3 Expertinterviews		6
1.6.4 Casestudie		6
1.6.5 Opbouw onderzoek		7
1.7 Relevantie en motivatie		9
1.7.1 Maatschappelijke relevantie		9
1.7.2 Wetenschappelijke relevantie		9
1.7.3 Relevantie Twynstra Gudde		9
2 Literatuur		10
2.1 Inleiding		10
2.2 Opportunisme		11
2.2.1 Definitie		11
2.2.2 Uitingen		14
2.2.3 Consequenties		15
2.2.4 Subconclusie		15
2.3 Drijfveren		16
2.3.1 Subconclusie		17
2.4 Oorzaken		18
2.4.1 Subconclusie		19
2.5 Sturingsmechanismen		20
2.5.1 Definitie		20
2.5.2 Formele- en informele sturingsmechanismen		21
2.5.3 Instrumenten		22
2.5.4 Subconclusie		27
2.6 Conclusie		27
3 Expertinterviews		29
3.1 Inleiding		29
3.2 Duiding van analysevariabelen		29
3.2.1 Opportunisme		29
3.2.2 Drijfveren		31
3.2.3 Oorzaken		33
3.2.4 Sturingsmechanismen		35
3.3 Relaties tussen kernbegrippen		36
3.3.1 Relatie drijfveren, oorzaken en opportunisme		37
3.3.2 Relatie sturingsmechanismen en opportunisme		38

3.4	Conclusie	39
4	Casestudie	41
4.1	Inleiding	41
4.2	Proces.....	42
4.3	Case 1: SAGO.....	42
4.3.1	Case beschrijving aan de hand van analysevariabelen	43
4.3.2	Effect analysevariabelen op opportunistisch gedrag.....	45
4.3.3	Caseanalyse SAGO	48
4.4	Case 2: 4 Maatregelen voor de Nederrijn.....	51
4.4.1	Casebeschrijving aan de hand van analysevariabelen.....	51
4.4.2	Effect analysevariabelen op opportunistisch gedrag.....	53
4.4.3	Caseanalyse Nederrijn	56
5	Cross-caseanalyse.....	59
5.1	Inleiding	59
5.2	Analyse.....	60
5.2.1	Relatie drijfveren en opportunisme	60
5.2.2	Subconclusie	61
5.2.3	Relatie oorzaken en opportunisme.....	62
5.2.4	Subconclusie	63
5.2.5	Relatie sturingsmechanismen en opportunisme	64
5.2.6	Subconclusie	66
5.3	Conclusie	66
6	Randvoorwaarden voor sturingsmechanismen.....	69
6.1	Inleiding	69
6.2	Randvoorwaarden	70
6.3	Conclusie	78
7	Conclusies, aanbevelingen en discussie.....	79
7.1	Conclusies	79
7.2	Aanbevelingen.....	85
7.3	Discussie.....	86
	Bronnen	88
	Bijlage 1: Definities kernbegrippen	92
	Bijlage 2: Analysematrix	93
	Bijlage 3: Proces en samenvatting expertinterviews	94
	Bijlage 4: Cross-caseanalyse	107

Acroniemen

<i>Acroniem</i>	<i>Betekenis</i>
TG	Twynstra Gudde
GWW	Grond Weg Waterbouw
TCE-theorie	Transaction Cost Economics-theorie
IOR-theorie	Interorganisatorische Relatie-theorie
TvO-theorie	Taxonomie van Opportunisme-theorie
RWS	Rijkswaterstaat
PSU	Project Startup
VTW	Voorstel tot wijziging
VSE	Vraagspecificatie Eisen
VSP	Vraagspecificatie Proces
SCB	Systeemgerichte Contractbeheersing
BVP	Best Value Procurement

Tabellen

Tabel 1: Kernbegrippen voor literatuurstudie	6
Tabel 2: TvO-theorie (Wathne and Heide 2000)	14
Tabel 3: Overzicht sturingsmechanismen.....	22
Tabel 4: Uitspraken experts m.b.t. relatie drijfveren, oorzaken en opportunisme	38
Tabel 5: Uitspraken experts m.b.t. relatie opportunisme en sturingsmechanismen	39
Tabel 6: Factsheet cases.....	42
Tabel 7: Geïnterviewden.....	42

Figuren

Figuur 1: Schematische weergaven onderzoeksfasen	8
Figuur 2: IOR-theorie (Laan 2009)	10
Figuur 3: Ontrafeling opportunisme (1)	11
Figuur 4: Ontrafeling opportunisme (2)	12
Figuur 5: Ontrafeling opportunisme (3)	13
Figuur 6: Ontrafeling opportunisme (4)	15
Figuur 7: Ontrafeling sturingsmechanismen (1)	21
Figuur 8: Ontrafeling sturingsmechanismen (2)	22
Figuur 9: De gouden driehoek (Kaats en Opheij 2012).....	27
Figuur 10: IOR-theorie (Laan 2009)	37
Figuur 11: Relatie drijfveren, oorzaken en opportunisme (1)	37
Figuur 12: Relatie opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen (3).....	38
Figuur 13: Basis analysemodel casestudie	41
Figuur 14: Cross-caseanalyse	68

1 Onderzoeksopzet

1.1 Aanleiding

Al sinds lange tijd wordt wantrouwen en niet eigenbelang overstijgend denken gezien als een grote zwakte van de bouwsector (Haselhoff and Rijlaarsdam 1988). Ook in recente onderzoeken (Iersel 2004, Pries, Keizer et al. 2006) wordt wantrouwen in de bouwsector benoemd als een groot probleem. In het algemeen wordt in deze onderzoeken gesteld: niets kost zo veel geld en energie als wederzijds wantrouwen (Kadefors, Gerle et al. 2001, Pries, Keizer et al. 2006, Aibinu, Ling et al. 2011, Eriksson and Westerberg 2011, Yong and Mustaffa 2011). Het eigenbelang nastreven ten koste van de belangen van anderen (Yong and Mustaffa 2011) wordt gezien (als een vorm van) opportunisme (Wathne and Heide 2000). Ondanks jarenlange pogingen om opportunistisch gedrag te voorkomen, zien adviseurs van Twynstra Gudde het helaas nog regelmatig verkeerd gaan. Dat blijkt wel uit de volgende quote van een adviseur werkzaam voor Twynstra Gudde:

“Een opdrachtnemer is zelf verantwoordelijk voor het aanvragen van een deel van de benodigde vergunningen voor het project waarin hij voor de realisatie dient zorg te dragen. Enkele hoofdvergunningen worden door de opdrachtgever aangevraagd. Wanneer de vergunningen bij het bevoegd gezag zijn aangevraagd, is er een periode om bezwaar te maken. De opdrachtnemer maakt zelf bezwaar tegen door de opdrachtgever aangevraagde vergunningen. Dit zorgt voor vertraging waardoor de vergunningen niet tijdig afgegeven worden. Het risico van inspraak op de betreffende vergunningen en daaruit voortkomende vertraging ligt contractueel bij de opdrachtgever.”

Bovenstaand voorbeeld dient ter illustratie van wat voor extreme situaties voorkomen wanneer belangen van verschillende partijen botsen. De manier waarop deze opdrachtnemer met deze opdrachtgever omgaat, wordt gezien als een uiting van opportunisme. Consequenties van het gedrag in bovenstaand voorbeeld waren:

- Toegenomen project-kosten;
- Toegenomen project-duur;
- Vermindering van kwaliteit;
- Verslechtering relatie opdrachtgever/opdrachtnemer.

Leeswijzer:

Hoofdstuk 1 van dit rapport bevat de onderzoeksopzet waarin de manier van onderzoeken wordt beschreven waarbij een eerste aanzet wordt gemaakt tot de gebruikte literatuur. Hoofdstuk 2 bevat de literatuurstudie welke is uitgevoerd in kader van dit onderzoek. De literatuur resulteert in een raamwerk door middel van een analysematrix. Deze matrix bestaat uit kernbegrippen en analysevariabelen welke verder in dit onderzoek onderzocht worden. Expertinterviews zijn gebruikt om praktijkvoorbeelden te krijgen bij de theoretische analysevariabelen. De resultaten van deze interviews zijn verwerkt in hoofdstuk 3. De cases zijn geanalyseerd op basis van de analysematrix die in de literatuurstudie is opgesteld aangevuld met de resultaten van de expertinterviews. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van deze analyse weergegeven door een casebeschrijving. In hoofdstuk 5 is de analysematrix ingevuld waarna een cross-casevergelijking is uitgevoerd. Aan de hand van de informatie, kennis en inzichten uit de

literatuurstudie, expertinterviews en casestudie zijn in hoofdstuk 6 randvoorwaarden opgesteld. Deze randvoorwaarden kunnen gebruikt worden door adviseurs van TG in het adviseren bij het gebruik van sturingsmechanismen. Hoofdstuk 7 bevat uiteindelijk conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek.

1.2 Probleemstelling

Het centrale probleem dat aanleiding vormt voor dit onderzoek is:

Twynstra Gudde heeft het gevoel dat er meer of betere sturingsmechanismen zijn om opportunisme te kunnen beheersen dan wel op te kunnen anticiperen dan nu voorhanden. In die verschillende sturingsmechanismen wil Twynstra Gudde inzicht krijgen om in de dagelijkse adviespraktijk toe te kunnen passen.

Bij Twynstra Gudde (TG) is er de behoefte om meer inzicht te krijgen in de uitingen, drijfveren en oorzaken die leiden tot opportunistisch gedrag, met als doel om randvoorwaarden voor sturingsmechanismen te ontwerpen om dit gedrag te beheersen dan wel daarop te kunnen anticiperen. Als adviseur bij publieke opdrachtgevers wilt TG betere adviezen kunnen uitbrengen met betrekking tot opportunistisch gedrag.

1.3 Afbakening

Het onderzoek is afgebakend om het uitvoerbaar te houden binnen de gestelde tijd. Deze afbakening is tweeledig. Eerst worden enkele kernbegrippen gedefinieerd zoals deze binnen het onderzoek gebruikt zullen worden. Vervolgens worden de projectgrenzen vastgesteld om het bereik van het onderzoek vast te leggen.

1.3.1 Kernbegrippen

Tijdens dit onderzoek zullen verschillende kernbegrippen regelmatig terugkeren. Voor de duidelijkheid van de lezer worden de definities van de gebruikte kernbegrippen in deze paragraaf weergegeven. Deze definitie bepaalt de manier waarop deze begrippen in dit onderzoek gebruikt zullen worden.

- *Opportunisme* kan worden gezien als het niet eigenbelang overstijgend denken door bedrog van de contractpartner. Hierbij is onderscheid te maken tussen verschillende vormen: [Williamson \(1985\)](#) heeft opportunisme gedefinieerd als 'Eigenbelang zoekend door middel van bedrog, zoals liegen, stelen, bedriegen en berekende inspanningen om te misleiden, vervormen, verhullen, verdoezelen of anderszins verwarren' (vrij vertaald uit het Engels, zie bijlage 1 voor originele definitie). Echter, in [Williamson \(1991a\)](#) wordt een andere vorm van opportunisme beschreven: 'overtredingen die geen betrekking hebben op een formeel contract'. In [Williamson \(1985\)](#) is opportunisme altijd intentioneel grensoverschrijdend gedrag. [Williamsom \(1991a\)](#) laat dat open. Ongeacht de vorm kunnen de consequenties van dit gedrag zijn: toegenomen projectkosten, toegenomen projectduur, vermindering van de kwaliteit en verslechtering van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Beide vormen zijn in dit onderzoek opgenomen.
- *Drijfveren* zijn gedefinieerd als de motieven vanuit de opdrachtnemers interne organisatie om opportunistisch gedrag te vertonen ([Das and Teng 2001](#)) (vrij vertaald uit het Engels, zie bijlage 1 voor originele definitie). Deze motieven zijn gedragingen vanuit de interne organisatie van de opdrachtnemers.

- Onder *oorzaken* worden in deze studie verstaan de externe motieven die een opdrachtnemer kan hebben om te besluiten (impliciet of expliciet) zich opportunistisch te gaan gedragen. Deze motieven zijn industriebreed en dus karakteristieken van de GWW-sector die opportunisme tot gevolg kunnen hebben.
- Een *sturingsmechanisme* wordt beschouwd als een actief interventiebeleid dat dient ter gedragsbeïnvloeding van een contractpartner zodanig dat ongewenste uitkomsten minder waarschijnlijk optreden (Laan 2009).
- Onder de *precontractuele fase* wordt in deze studie verstaan de gehele tijd van initiatieffase totdat een contract ondertekend wordt. In deze fase worden de intenties van de opdrachtgever met betrekking tot het project verwoord. Wanneer deze intenties verwoord zijn zal het project worden uitbesteed aan de markt en een geschikte opdrachtnemer wordt geselecteerd. Na deze fase komt het gunningsmoment waarin het werk daadwerkelijk gegund en opgedragen wordt aan een opdrachtnemer.
- Met de *postcontractuele fase* wordt de uitvoering van het contract bedoeld waarin de realiserende opdrachtnemer het werk start. Het is projectafhankelijk tot in hoeverre de postcontractuele fase doorloopt.

1.3.2 Projectgrenzen

De projectgrenzen beschrijven wat wel en wat niet binnen het bereik van het onderzoek zal vallen. Dit wordt in de voorbereidingen van het onderzoek vastgesteld zodat tijdens het onderzoek een duidelijk omkaderd plan kan worden uitgewerkt en het onderzoek uitvoerbaar is in de beschikbare tijd. Het is niet de bedoeling dat tijdens het uitvoeren van het onderzoek significante wijzigingen in het bereik van het onderzoek zullen plaats vinden.

- Er zal enkel worden gekeken naar opportunistisch gedrag vanuit de opdrachtnemer ten opzichte van de opdrachtgever. Opportunistische gedragingen vanuit de opdrachtgever zullen in deze studie niet worden behandeld tenzij dit van invloed is op opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer.
- Tijdens het onderzoek zal gekeken worden naar opportunisme in de postcontractuele fase. Het onderzoek betreft de uitingen, drijfveren en oorzaken van opportunistisch gedrag en het ontwerp van sturingsmechanismen. Omdat in de precontractuele fase opportunisme door de marktwerking wordt bedwongen. Postcontractueel is deze marktwerking er niet, daarom is het onderzoek afgebakend tot deze fase.
- Tijdens het onderzoek zal enkel worden gekeken naar publieke opdrachtgevers in de Grond-Weg-en-Waterbouw (GWW)-sector.
- Dit onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse markt.
- Er zal gekeken worden naar realisatie- of prestatiecontracten op basis van de UAV-GC. Realisatiecontracten zijn contracten waarbij een fysiek object zal worden gebouwd. In termen van de aanbestedingswet betreft het dus 'werken'. Prestatiecontracten zijn contracten waarbij een fysiek object voor een bepaalde tijd zal worden onderhouden. Levering of diensten zullen niet in deze studie

opgenomen worden. Deze contracten zijn het meest relevant voor Twynstra Gudde en zijn bovendien het meest sprekend en representatief voor de GWW-sector.

- Het beoordelen van samenwerkingsvormen (zoals allianties en Publiek Private Samenwerking-constructies) zal niet binnen de bereik van dit onderzoek vallen. Deze vormen van samenwerken geven een andere dynamiek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer doordat de financiële component gedeeld wordt.
- Het analyseren van de impact van aanbestedingsroutes op opportunistisch gedrag zal buiten de bereik van dit onderzoek vallen. Hiermee wordt bedoeld dat deze studie niet een analyse bevat van het effect van aanbestedingsvormen op opportunistisch gedrag door opdrachtnemer na gunning, voor dergelijke studies zie bijvoorbeeld [\(Eriksson and Laan 2007\)](#).

1.4 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer onderbouwde en diepere kennis en inzichten te verkrijgen over opportunistisch gedrag na gunning van een contract in GWW-sector. Dit doel zal bereikt worden door te speuren naar de uitingen, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen. Deze kennis en inzichten worden vervolgens gebruikt voor het opstellen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen. Het voorkomen van opportunistisch gedrag is het hoogst haalbare doel binnen deze studie. Echter, gezien het feit dat er al decennia lang onderzoek naar wordt gedaan, is het voorkomen van opportunistisch gedrag wellicht niet realistisch. Wanneer opportunistisch gedrag niet valt te voorkomen dan moet het zo goed mogelijk beheerst worden. Beheersen is het kunnen bedwingen, controleren of in toom houden van opportunisme. Blijkt beheersen van opportunistisch gedrag in bepaalde situaties niet mogelijk dan zal erop moeten worden geanticipeerd.

1.5 Vraagstelling

Om het onderzoek goed en gestructureerd uit te kunnen voeren zijn een aantal vragen opgesteld. Deze vragen zijn verdeeld in één hoofdvraag en verschillende deelvragen. Alvorens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden moeten eerst de afzonderlijke deelvragen beantwoord worden.

1.5.1 Hoofdvraag

Welke drijfveren en oorzaken zijn er voor een opdrachtnemer om opportunistisch gedrag te vertonen in de postcontractuele fase, hoe uit zich dat en hoe kan een opdrachtgever in de GWW-sector dit gedrag door sturingsmechanismen beheersen dan wel op anticiperen?

1.5.2 Deelvragen

De hoofdvraag is opgeknipt in verschillende deelvragen om het onderzoek op te delen in hapbare brokken. De deelvragen die gebruikt zullen worden in dit onderzoek zijn:

- 1) Wat is opportunistisch gedrag?
 - a) Wat is opportunisme?
 - b) In welke bouwprocesfunctie doet opportunistisch gedrag zich voor?
 - c) Waaraan is opportunistisch gedrag te herkennen?
 - d) Wat zijn de consequenties van opportunistisch gedrag?

- 2) Welke drijfveren en oorzaken zijn er voor opportunistisch gedrag van opdrachtnemers?
 - a) Welke drijfveren voor opportunistisch gedrag worden in literatuur benoemd?
 - b) Wat zijn industriebrede oorzaken die opportunisme in de hand werken?
 - c) Wat zijn de overeenkomsten en verschillen vanuit theorie en praktijk tussen drijfveren en oorzaken voor opportunistisch gedrag?
- 3) Welke sturingsmechanismen worden er door de opdrachtgever gehanteerd om de effecten van opportunistisch gedrag te beheersen danwel om te anticiperen op dit gedrag?
 - a) Wat zijn sturingsmechanismen en welk effect heeft het op opportunistisch gedrag?
 - b) Welke sturingsmechanismen worden er in de literatuur geïdentificeerd?
 - c) Welke sturingsmechanismen worden er in de praktijk door publieke opdrachtgevers gebruikt om opportunistisch gedrag te beheersen dan wel om daarop te anticiperen?
- 4) Hoe verloopt in de praktijk de relatie tussen opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen?
- 5) Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten van de twee onderzochte cases met het oog op het ontwerpen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen om opportunistisch gedrag te beheersen dan wel erop te kunnen anticiperen?

1.6 Methode

1.6.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is een ontwerpend onderzoek waarbij randvoorwaarden voor sturingsmechanismen worden ontworpen ter beheersing van, dan wel ter anticipatie op opportunistisch gedrag. Om iets te kunnen ontwerpen zal eerst een diagnose van het probleem moeten worden opgesteld. Hiervoor zullen de uitingen, drijfveren en oorzaken van opportunistisch gedrag in kaart worden gebracht.

Een ontwerpgericht onderzoek wordt het best onderzocht via een kwalitatieve benadering ([Verschuren and Doorewaard 2007](#)). Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Kwalitatieve gegevens hebben betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel en niet op kwantiteiten zoals hoeveelheid, omvang en frequentie. Kwalitatief onderzoek richt zich op begrijpen van situaties ([Johnson and Christensen 2011](#)).

1.6.2 Literatuurstudie

Dit onderzoek bestaat onder andere uit een literatuurstudie naar opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen. Deze begrippen zijn de vier kernbegrippen van dit onderzoek. De bestaande wetenschappelijke literatuur dient als belangrijkste bron. Wetenschappelijke zoekmachines zijn gebruikt waarbij de voornaamste kernbegrippen in tabel 1 zijn weergegeven. Een resultaat van de

literatuurstudie is een analysematrix die dient als input voor latere fases van dit onderzoek. Deze analysematrix bevat verschillende analysevariabelen verdeeld onder de vier kernbegrippen. Een ander resultaat van de literatuurstudie is een theoretisch begrip van de relaties tussen de vier kernbegrippen. De literatuurstudie is te vinden in hoofdstuk 2.

<i>Kernbegrippen</i> • Opportunisme • Drijfveren voor opportunisme • Oorzaken voor opportunisme • Sturingsmechanismen	<i>Theoretisch kader</i> • Transaction Cost Economics (TCE) o.a. (Williamson 1975, Williamson 1985, Williamson 1991a); • Interorganisatorische relaties (IOR)-theorie o.a. (Kadefors, Gerle et al. 2001, Kadefors 2004, Laan 2009); • Taxonomie van opportunisme (TvO)-theorie o.a. (Wathne and Heide 2000, Winch 2011, Niesten and Jolink 2012) • Theorie sturingsmechanismen o.a. (Das and Teng 1996, Nootboom 1996, Das and Teng 2001, Nootboom 2002, Bijlsma-Frankema and Costa 2005)
<i>Engelse zoektermen</i> • Transaction Cost Economics • Inter-organisational relationships • Opportunism (in construction industry) • Control mechanisms • Building trust • Risk (management) • Construction industry	

Tabel 1: Kernbegrippen voor literatuurstudie

1.6.3 Expertinterviews

Naast een literatuurstudie naar opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen, zijn experts geïnterviewd. Het doel van de expertinterviews is het praktischer maken van de verschillende constructen die in de theorie genoemd worden. Dit dient als brug tussen theorie en praktijk en helpt om in de casestudie gericht te interviewen. Verder helpt het om verschillende praktijksituaties die in de casestudie voor kunnen komen beter te begrijpen. Experts zijn geïnterviewd door constructen voor te leggen, te kijken of ze deze herkennen in de praktijk en dit te verduidelijken door middel van concrete praktijkvoorbeelden. Bovendien worden de expertinterviews gebruikt om te begrijpen hoe de relaties tussen de vier kernbegrippen in de praktijk verlopen.

1.6.4 Casestudie

De onderzoeksopzet bestaat naast een literatuurstudie en expertinterviews mede uit een casestudie. Een casestudie is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om

een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen (Verschuren and Doorewaard 2007). Yin (2009) hanteert het onderscheid 'single case design' en 'multiple case design'. Dit onderzoek betreft een multiple case design. Er is voor gekozen om dezelfde aanpak te hanteren voor de geselecteerde cases, om zodoende vergelijkingen te kunnen maken tussen de verschillende cases (Yin 2009). Deze cases zullen door middel van een 'embedded design' worden geanalyseerd. In tegenstelling tot een holistische aanpak waarbij alle aspecten van een case worden geanalyseerd, wordt bij een 'embedded design' specifieke aspecten geanalyseerd. Deze specifieke aspecten zijn de analysevariabelen en de relaties daartussen.

De casestudie richt zich op alle factoren rondom de vraagstelling van dit onderzoek, met het doel de uitingen, drijfveren en oorzaken van opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer in kaart te brengen en dit te vertalen in randvoorwaarden voor sturingsmechanismen. Het betreft een vergelijkende casestudie waarbij de cases zullen worden gekozen door middel van de hiërarchische methode. Door de hiërarchische methode zullen de twee cases afzonderlijk worden onderzocht als of het een serie van enkelvoudige cases betreft. Deze afzonderlijke cases zullen zo veel mogelijk onafhankelijk van elkaar worden bestudeerd. De analysematrix waarmee de cases zullen worden onderzocht is te vinden in bijlage 2.

Resultaat van de casestudie zal een overzicht zijn van de overeenkomsten van analysevariabelen tussen literatuur en praktijk. Bovendien zullen de relaties tussen de vier kernbegrippen hoe deze in de praktijk lopen beter begrepen worden. Deze kennis zal later in het onderzoek gebruikt worden bij het opstellen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen. Dataverzameling binnen de casestudie zal gebeuren op twee gebieden:

Documentanalyse

Een eerste vorm van dataverzameling binnen de casestudie zal geschieden door een documentenanalyse. De analyse documenten zullen voornamelijk het contractdossier betreffen. Relevante informatie uit deze documenten is:

- Welke sturingsmechanismen zijn er door de opdrachtgever toegepast ter beheersing c.q. anticipatie op opportunistisch gedrag.
- Welke contractuele afspraken zijn gemaakt.

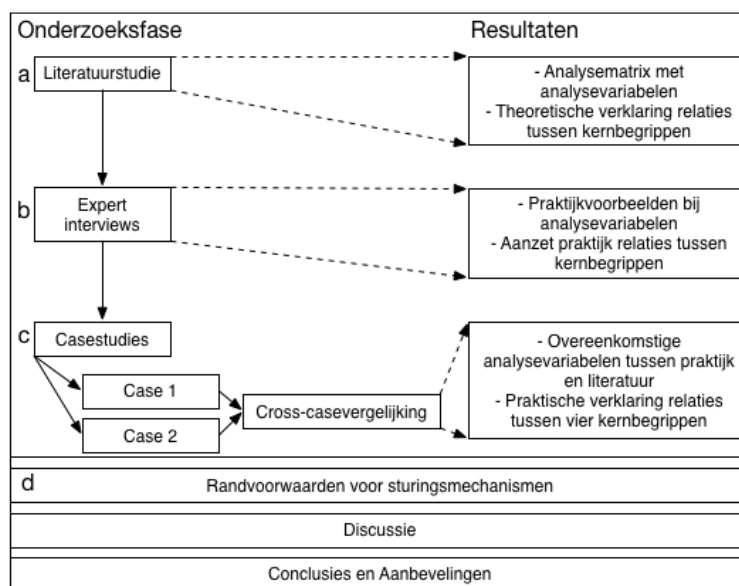
Interviews

Ter aanvulling van de documentanalyse zullen betrokkenen uit contractteams van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer worden geïnterviewd. Het eerste doel van de interviews is bekijken of de verschillende analysevariabelen (hoofdstuk 2, bijlage 2) aanwezig waren. Door met de analysevariabelen naar de cases te kijken is geprobeerd een volledig beeld te krijgen van de projecten. Het tweede doel was om te kijken hoe de relaties lopen tussen de vier kernbegrippen van dit onderzoek. De geïnterviewden zijn gevraagd hoe de verschillende variabelen effect hadden op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De kennis, informatie en inzichten uit de casestudie zullen worden gebruikt bij het opstellen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen.

1.6.5 Opbouw onderzoek

Het onderzoek bestaat uit drie fases. De eerste fase is de literatuurstudie waarin de uitingen van opportunistisch gedrag zullen worden beschreven met behulp van twee

theorieën. De Transaction Cost Economics (TCE)-theorie (Williamson 1985) beschouwt transacties als de basiseenheid van analyse in economische organisatie studies. De Interorganisatorische Relatie (IOR)-theorie van Laan (2009) is gebaseerd op TCE en beschrijft de relatie tussen contractpartners in de Nederlandse bouwsector. Voor het beschrijven en categoriseren van opportunistisch gedrag zal Wathne en Heide (2000) worden gebruikt. Dit resulteert in de noodzakelijke kennis om de verschillende uitingen, drijfveren en oorzaken in kaart te brengen. De theorie van Wathne en Heide (2000) beschrijft ook sturingsmechanismen om opportunisme te beheersen. Deze theorie maakt het mogelijk om randvoorwaarden voor sturingsmechanismen te ontwerpen. Het resultaat van de literatuurstudie is te vinden in hoofdstuk 2. Met de informatie verkregen in (a) kunnen experts geïnterviewd worden met als doel het beter begrijpen van de theoretische analysevariabelen. Door de informatie die opgedaan is bij (a) en (b) te combineren kan een casestudie uitgevoerd worden. In de casestudie worden (c) de uitingen, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen in praktijksituaties geanalyseerd. Een vergelijking van de twee cases levert overeenkomstige analysevariabelen tussen theorie en praktijk op en een praktische verklaring voor de relatie is tussen de vier kernbegrippen. Met de informatie opgedaan en a, b, en c kan in (d) randvoorwaarden voor sturingsmechanismen worden ontworpen. Dit proces is schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Schematische weergaven onderzoeksfasen

Bovenstaande figuur zal in latere delen van dit rapport gebruikt worden als leeswijzer om het lezen van het rapport te vergemakkelijken.

Kennissoorten

In dit onderzoek zal eerst een literatuurstudie worden uitgevoerd. Aan de hand van de resultaten van de literatuurstudie zullen expertinterviews gehouden worden. De literatuurstudie en expertinterviews dienen als input voor de casestudie. De resultaten van de literatuurstudie, expertinterviews en casestudie worden gebruikt bij het ontwerpen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen. De verschillende kennissoorten beschreven door Verschuren en Doorewaard (2007) zijn in onderstaande lijst weergegeven met daarachter in welk deelaspect van het onderzoek deze kennis zich bevindt:

1. Beschrijvende kennis: Theoretisch kader, literatuurstudie naar uitingen van opportunisme.
2. Verklarende kennis: Literatuurstudie naar drijfveren en oorzaken, expertinterviews.
3. Voorspellende kennis: Op basis van de literatuurstudie naar drijfveren en oorzaken kan gedrag worden voorspeld dat gebruikt kan worden in de casestudie.
4. Evaluatieve kennis: Casestudie waarbij het gedrag wordt geëvalueerd.
5. Prescriptieve kennis: Ontwerp randvoorwaarden voor sturingsmechanismen.

1.7 Relevantie en motivatie

1.7.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de kennisontwikkeling van opdrachtgevers en opdrachtnemers en het beter begrijpen van opportunistisch gedrag in de GWW-sector. Verder worden drijfveren voor opportunisme beter begrepen wat kan leiden tot kostenbesparingen voor publieke opdrachtgevers. De ontworpen randvoorwaarden voor sturingsmechanismen kunnen een echte impact hebben op het beheersen van dan wel te kunnen anticiperen op opportunisme. Hierdoor kan de projectprestatie stijgen en publieke opdrachtgevers geld en tijd besparen.

1.7.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het verder valideren van IOR-theorie van [Laan \(2009\)](#). In het hoofdstuk 'notes for future research' stelt [Laan \(2009\)](#) dat een onderzoeksrichting zou kunnen zijn om de verslechterende gedragspatronen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in traditionele en Design-Build-soortige contracten in meer diepte te onderzoeken. Deze studie is afgebakend op opportunistisch gedrag in UAV-GC gebaseerde contracten waaronder Design-Build-contracten vallen. De UAV-GC gebaseerde realisatiecontracten zullen in dit onderzoek diepgaander onderzocht worden op de uitingen, drijfveren en oorzaken van opportunistisch gedrag. De literatuur stelt dat er twee soorten benaderingen van het sturen van relaties zijn. De controle- en de vertrouwensbenadering. De discussie heerst of deze twee benaderingen complementair of substitutief zijn (in o.a. [deMan 2006](#), [Hoezen 2009](#), [Kaats and Opheij 2012](#)). Deze visies staan tegenover elkaar. Wetenschappers stellen voorlopig dat formele en informele handhaving zich dynamisch tot elkaar verhouden en dat meer empirisch materiaal nodig is om de discussie verder te helpen ([Hoezen 2009](#)). Dit onderzoek voorziet in meer empirisch materiaal.

1.7.3 Relevantie Twynstra Gudde

Dit onderzoek is relevant voor het afstudeerbedrijf TG doordat het op deze manier meer inzicht krijgt in de drijfveren en oorzaken voor opportunistisch gedrag. Omdat TG als adviesbureau vaak betrokken is bij publieke opdrachtgevers kan aan de hand van dit onderzoek beter geadviseerd worden bij het beheersen/anticiperen van opportunisme. De opgestelde randvoorwaarden voor sturingsmechanismen aan het eind van dit onderzoek kunnen in de praktijk gebruikt worden.

2 Literatuur

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theorie van de kernbegrippen opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen behandeld. De daarbij horende (sub-)deelvragen zijn hieronder weergegeven. Deze (sub-)deelvragen zullen aan het eind van iedere paragraaf beantwoord worden.

Deelvraag 1:

Wat is opportunistisch gedrag en hoe uit zich dat? (paragraaf 2.2)

Subdeelvraag 2a en 2b:

Welke drijfveren zijn uit de literatuur bekend om als opdrachtnemer opportunistisch te gedragen? (paragraaf 2.3)

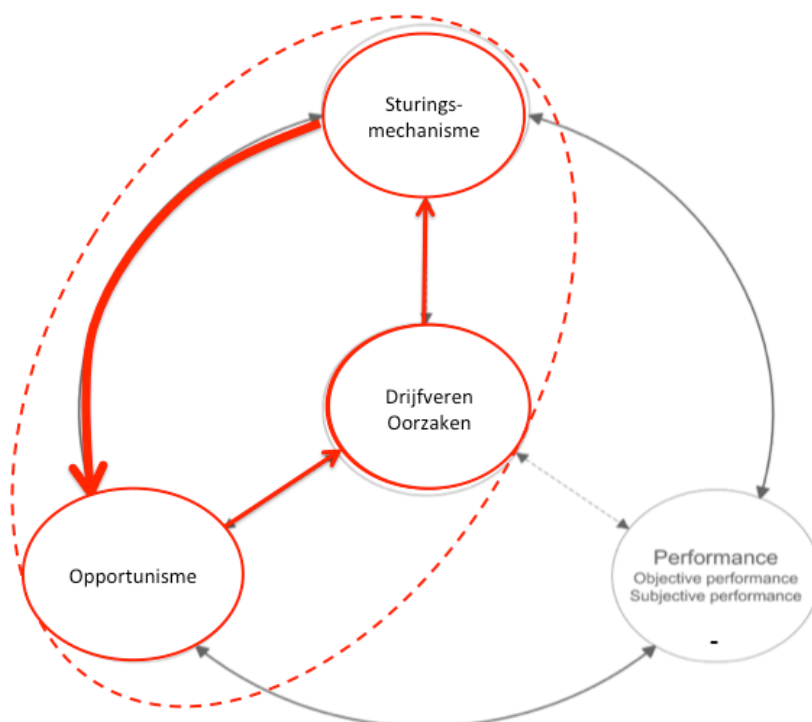
Wat zijn industriebrede oorzaken die opportunisme in de hand werken? (paragraaf 2.4)

Subdeelvraag 3a en 3b

Wat zijn sturingsmechanismen en welk effect heeft het op opportunistisch gedrag?

Welke sturingsmechanismen worden er in de literatuur geïdentificeerd?
(paragraaf 2.5)

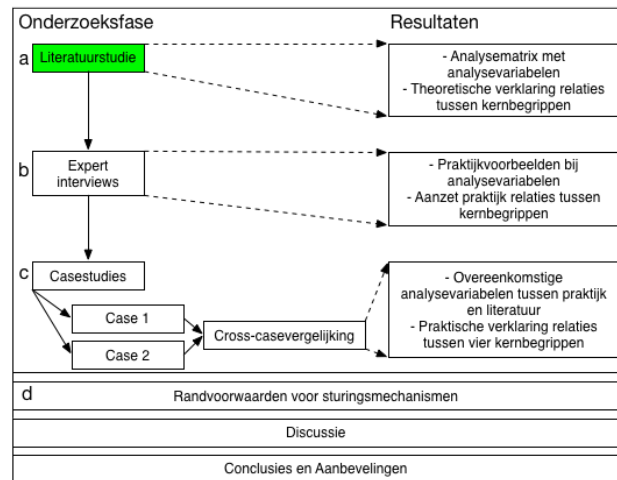
Aan de hand van de literatuurstudie wordt de analysematrix opgesteld. Deze analysematrix bestaat uit de vier kernbegrippen onderverdeeld in analysevariabelen. De samenhang tussen deze begrippen is verklaard met behulp van de IOR-theorie (figuur 2). In dit onderzoek staat de relatie tussen sturingsmechanismen en opportunisme centraal.



Figuur 2: IOR-theorie (Laan 2009)

Leeswijzer

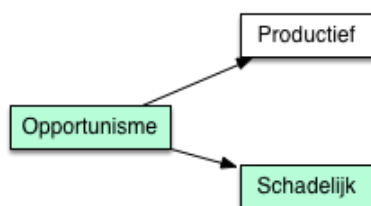
Hoofdstuk 2 bevat de resultaten van het literatuuronderzoek dat uitgevoerd is als eerste stap in dit onderzoek. Paragraaf 2.2 bevat de resultaten van de literatuurstudie naar opportunisme in het algemeen. In paragraaf 2.2 wordt deelvraag 1 van dit onderzoek behandeld. Paragraaf 2.3 bevat de theoretische drijfveren voor opportunistisch gedrag en beantwoordt daarmee subdeelvraag 2a. In paragraaf 2.4 staan de theoretische resultaten van de oorzaken voor opportunisme. Deze paragraaf beantwoordt subdeelvraag 2b. In paragraaf 2.5 worden de in de theorie geïdentificeerde sturingsmechanismen genoemd. Per sturingsmechanisme wordt het effect ervan op opportunistisch gedrag genoemd en de projectfase waarin het mechanisme actief is. Daardoor beantwoordt paragraaf 2.5 subdeelvragen 3a en 3b. Tot slot worden in paragraaf 2.6 de conclusies van de literatuurstudie weergegeven in de analysematrix.



2.2 Opportunisme

2.2.1 Definitie

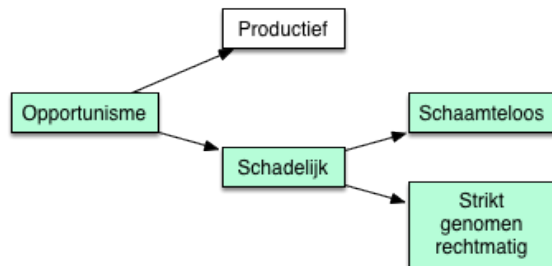
Organisaties hebben verschillende beweegredenen om gedrag te vertonen. Ook eigenbelang is een beweegreden voor opereren in samenwerkingsrelaties. Handelen in eigenbelang kan resulteren in opportunisme. Opportunisme doet zich voor in alle soorten samenwerkingsrelaties, in deze studie wordt de opdrachtgever - opdrachtnemer relatie in de GWW-sector onderzocht. De productieve kant van eigenbelang is dat het energie en belang genereert om actie te ondernemen en in een samenwerkingsverband te investeren. De schadelijke kant is dat het kan leiden tot opportunistisch gedrag, dat wil zeggen dat individuen zich in een samenwerking manifesteren met een houding of gedrag waarbij zij doen wat voor hen zelf snel het meeste voordeel oplevert (Kaats and Opheij 2012). Binnen dit onderzoek zal er enkel worden gekeken naar de schadelijke kant van eigenbelang: opportunisme.



Figuur 3: Onttrafeling opportunisme (1)

Williamson (1975) is een van de eerste wetenschappers geweest die zich bezig hield met opportunisme. Eén van de eerste definities van opportunisme is 'Eigenbelang zoekend door middel van bedrog'. In de daarop volgende discussie blijkt deze definitie niet specifiek genoeg waardoor Williamson (1985) het enger definieert als 'Eigenbelang zoekend door middel van bedrog, zoals liegen, stelen, bedriegen en berekende inspanningen om te misleiden, vervormen, verhullen, verdoezelen of anderszins verwarren' (vrij vertaald uit het Engels, zie bijlage 1 voor originele definitie). Deze vroege definities

beschrijven alleen een 'schaamteloze' vorm van opportunisme. Deze vorm van opportunisme schendt een formeel contract. In [Williamson \(1991a\)](#) wordt in aanvulling op de eerdere definities een 'strikt genomen rechtmatige' vorm van opportunisme beschreven als '*overtredingen die geen betrekking hebben op een formeel contract*'. Na 1991 werd ontdekt dat twee soorten opportunisme zijn: een schamteloze vorm waarbij het formele contract wordt geschonden en een 'strikt genomen rechtmatige' vorm waarbij er een informeel contract wordt geschonden ([Williamson 1991a](#), [Wathne and Heide 2000](#), [Niesten and Jolink 2012](#)). Tijdens dit onderzoek zullen beide vormen van opportunisme worden onderzocht.



Figuur 4: Ontsafeling opportunisme (2)

Om opportunisme verder te beschrijven is het noodzakelijk om de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te begrijpen. Deze relatie maakt na verloop van tijd een zogenaamde fundamentele transformatie door. Hiermee wordt bedoeld de veranderende relatie tussen contractpartners voor en na gunning en sluiting van het formele contract ([Doree 1996](#)):

- Voor gunning van het contract (precontractueel) heeft de opdrachtgever een sterke onderhandelingspositie. De opdrachtnemer is voor het verkrijgen van de opdracht afhankelijk van de opdrachtgever. De opdrachtgever kan (maar vaak moet) deze afhankelijkheid uitbuiten door competitief aan te besteden. Adversial Selection is een vorm van opportunisme die binnen deze fase voorkomt.
- Met gunning van het contract verschuift het machtsbalans. Na gunning van het contract (postcontractueel) heeft de opdrachtnemer een sterkere onderhandelingspositie. De beide partijen zijn door middel van een contract aan elkaar gebonden. De partijen bevinden zich in een één op één onderhandelingsituatie (bilaterale monopolie).

Zowel pre- als postcontractueel kan schamteloos en rechtmatig opportunisme voordoen. Echter, in de postcontractuele fase kan een kwaadwillende opdrachtnemer door deze transformatie gemakkelijker misbruik maken van de opdrachtgever ([Winch 2011](#)). In de postcontractuele wordt de opdrachtnemer niet bedwongen door de marktwerking zoals deze precontractueel heerst. Deze studie focust daarom op postcontractueel opportunisme. Zowel pre- als postcontractueel opportunisme wordt in de volgende paragrafen kort beschreven.

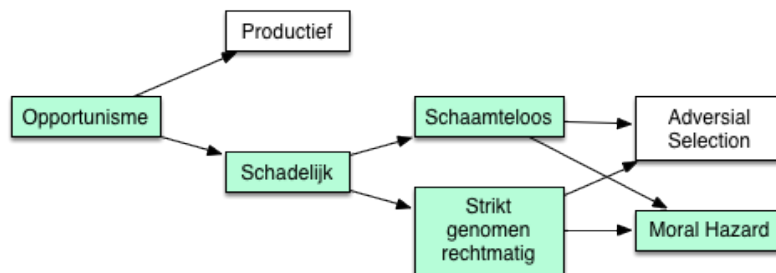
Adversial Selection

Adversial Selection is een vorm van opportunisme die zich in de precontractuele fase manifesteert. Deze vorm wordt veroorzaakt door een informatie-asymmetrie ([Akerlof 1970](#), [Winch 2011](#)), daardoor kan de opdrachtnemer de ware aard van zijn goederen of diensten vermommen ([Niesten and Jolink 2012](#)) om zodoende het contract gegund te krijgen. Hierdoor loopt de opdrachtgever dus het risico een partij te selecteren die na

gunning van het contract blijkt zich anders voor te doen als voor gunning van het contract. Adversial Selection zal verder niet in dit onderzoek behandeld worden.

Moral Hazard

Moral Hazard is een verzamelnaam voor postcontractueel opportunisme en manifesteert zich dus na gunning van een contract. Moral Hazard gaat over het risico dat de opdrachtnemer niet in het belang van de opdrachtgever handelt en dus niet voor het eigen belang of het belang van een andere opdrachtgever (Winch 2011) kiest. Binnen deze categorie hebben Wathne and Heide (2000) een taxonomie opgesteld om deze soorten te categoriseren. Deze taxonomie is te vinden in paragraaf 2.2.2.



Figuur 5: Onttrafeling opportunisme (3)

De Transactie Cost Economics (TCE)-theorie onderscheidt twee fases in het bouwproces: een pre- en een postcontractuele fase. In beide fases kan zich opportunistisch gedrag voordoen. Binnen dit onderzoek wordt de TCE-theorie als theoretisch kader gebruikt. Om de abstractheid van de theorie wat beter toepasbaar te maken op de Nederlandse bouwpraktijk, wordt er in dit kader een vergelijking gemaakt tussen de theoretische fases en de door de CROW gedefinieerde bouwprocesfuncties.

Door de CROW wordt onderscheid gemaakt in de verschillende bouwprocesfuncties zoals: initiatiefneming, ontwerp, uitvoering en meerjarig onderhoud (Bruggeman, Chao-Duivis et al. 2010). Deze verschillende bouwprocesfuncties worden contractueel vastgelegd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Generiek gezien zijn deze contracten te verdelen in twee verschillende soorten; traditionele en geïntegreerde contracten. Kenmerkend voor geïntegreerde contractvormen is de bundeling van meerdere bouwprocesfuncties bij één opdrachtnemer. Bij traditionele (gesegmenteerde) contracten zijn de verschillende bouwprocesfuncties juist verdeeld tussen verschillende aanbieders.

Ondanks dat de bouwprocesfuncties niet exact hetzelfde zijn als de TCE-fases, kan gesteld worden dat in elke fase opportunisme voorkomt. Precontractueel (initiatiefneming en ontwerpfase) ligt de kans op opportunisme meer bij de opdrachtgever (opportunisme door opdrachtnemer is ook mogelijk, zie Adversial Selection). Postcontractueel (ontwerp, uitvoering en meerjarig onderhoud) ligt de kans op opportunisme meer bij de opdrachtnemer doordat beide partijen door een formeel contract aan elkaar verbonden zijn.

Concluderend kan opportunisme worden gezien als het niet eigenbelang overstijgend handelen, in welke vorm en in welke fase dan ook van een samenwerkingsrelatie, waarbij het gedrag schadelijke gevolgen heeft op de beoogde projectprestatie in zijn geheel.

2.2.2 Uitingen

Om opportunistisch gedrag te kunnen herkennen is het noodzakelijk om de verschillende vormen van opportunisme te benoemen. Eerder is het moment van opportunisme benoemd waarbij dit onderzoek is beperkt tot postcontractueel opportunisme. Deze vorm van opportunisme is door [Wathne and Heide \(2000\)](#) uitvoerig onderzocht en gecategoriseerd in de 'Taxonomie van Opportunisme' (TvO)-theorie ([Wathne and Heide 2000](#), [Niesten and Jolink 2012](#)), dit is weergegeven in tabel 2.

Deze tabel bestaat uit twee assen. De verticale as beschrijft het gedrag van de opportunistische partij, welke actief of passief kan zijn. Actief opportunisme is het opzettelijk geven van een verkeerde voorstelling van feiten of het op onredelijke manier onderhandelen tijdens wijzigingen in het contract ([Niesten and Jolink 2012](#)). Passief opportunisme is onder andere het nalaten van het ontplooiën van activiteiten. De horizontale as bevat de omstandigheden waarin opportunisme voorkomt. Dit kan zijn in een stabiele of een veranderende omgeving. Een stabiele situatie is een situatie waarin de contractuele voorwaarden gevolgd kunnen worden. Bij een veranderende situatie zullen de werkzaamheden die moeten gebeuren afwijken van in het contract vastgestelde werkzaamheden. Een veranderende situatie biedt extra mogelijkheden voor een opdrachtnemer om zich opportunistisch te gedragen ([Wathne and Heide 2000](#)).

Gedrag	Omstandigheden		
		Stabiel	Veranderend
	Passief	<i>Cel 1</i> <i>Shirking</i>	<i>Cel 2</i> Inflexibiliteit
	Actief	<i>Cel 3</i> Overtreding	<i>Cel 4</i> Heronderhandelingen

Tabel 2: TvO-theorie ([Wathne and Heide 2000](#))

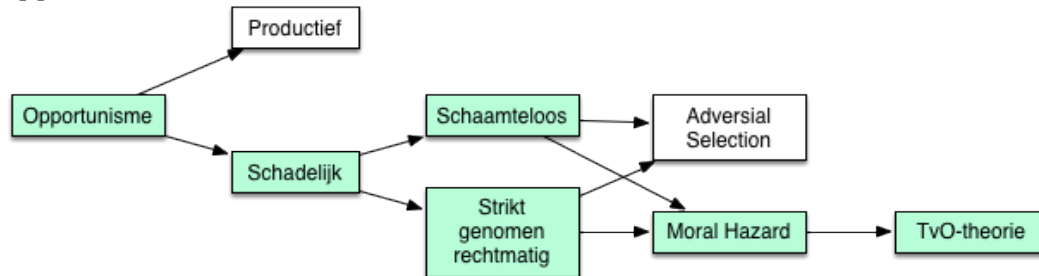
Shirking (cel 1): Dit betreft gedrag waarin contractpartners in een samenwerkingsrelatie onder hun verplichtingen uit proberen te komen. De opportunistische partner onttrekt zich aan verplichtingen en daarmee ook aan de kosten en energie waartoe hij eigenlijk was verplicht. Dit is een vorm van schaamteloos opportunisme.

Inflexibiliteit (cel 2): Een weigering om zich aan te passen neemt meestal de vorm van inflexibiliteit aan. Een contractpartner weigert om in veranderende omstandigheden nieuwe spelregels en werkwijzen van de samenwerking te adopteren. Dat leidt niet direct tot kostenvoordeel maar wel tot veel frictie en gedoe in de samenwerkingsrelatie. Dit is een vorm van een 'strikt genomen rechtmatige' manier van opportunisme.

Overtreding (cel 3): Opportunistisch gedrag neemt hier de vorm aan van de overtreding van bestaande spelregels en (contractuele) afspraken die in de samenwerkingsrelatie zijn gemaakt. De opportunist stelt zich feitelijk buiten de orde. Dit roept heftige reacties op in de samenwerking. Ook de perceptie van dit type opportunistisch gedrag verleidt contractpartners ertoe om elkaar heel scherp in de gaten te houden. Er ontstaat wantrouwen in de samenwerkingsrelatie. Ook kan dit leiden tot meerkosten en kwaliteits- of waardeverlies voor de opdrachtgever. Dit is ook een vorm van schaamteloos opportunisme.

Heronderhandelingen (cel 4): Hierbij grijpt een contractpartner nieuwe omstandigheden aan om de gemaakte afspraken te herzien. Hij stuurt aan op heronderhandelingen en

probeert in dat proces tot voor hem verbeterde afspraken te komen. Het leidt tot een herverdeling van posities in de relatie en kan – zeker wanneer dit vaker plaatsvindt en niet tot bevredigende resultaten leidt – tot een vertrouwensbreuk leiden (Kaats and Opheij 2012). Verder kan dit leiden tot meerkosten en/of mindere kwaliteit voor de opdrachtgever. Dit is een vorm van een ‘strikt genomen rechtmatige’ manier van opportunisme.



Figuur 6: Ontrafeling opportunisme (4)

2.2.3 Consequenties

Opportunistisch gedrag heeft consequenties voor de samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Laan 2009). De verslechterde relatie heeft consequenties voor de projectprestatie (Kadefors 2004). Deze projectprestatie is op verschillende manieren meetbaar te maken (Ariño 2003). Volgens Ariño (2003) heeft opportunistisch gedrag een negatief effect op de objectieve- en subjectieve projectprestatie. De objectieve projectprestatie is meetbaar door:

- Projectkosten;
- Projectduur;
- Project kwaliteit;
 - Product-kwaliteit
 - Proces-kwaliteit
- Innovatie binnen het project.

Bovendien heeft opportunistisch gedrag in een project invloed op de subjectieve projectprestatie. Subjectieve projectprestatie is gedefinieerd door Laan (2009) als de kwaliteit van de relatie. Deze kwaliteit is meetbaar door:

- Mate van wederzijds vertrouwen
- Wederzijdse aanpassingen en het oplossen van problemen (Johnston, McCultcheon et al. 2004, Six 2004, McEvily and Zaheer 2006);
- Openheid en eerlijkheid (Zand 1972)
- Interorganisatorisch leervermogen (McAllister 1995, Janowicz and Noorderhaven 2006)
- Bereidheid van contractpartners om een volgende keer weer samen te werken (Pavlou 2002).

2.2.4 Subconclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: Wat is opportunistisch gedrag en hoe uit zich dat? Om deze deelvraag goed en volledig te beantwoorden is hij opgedeeld in verschillende subdeelvragen welke afzonderlijk zijn beantwoord in bovenstaand hoofdstuk. De antwoorden van de subdeelvragen tezamen vormen het antwoord op deelvraag 1. Deze antwoorden zijn beknopt weergegeven in onderstaande lijst:

- Opportunisme kan worden gezien als het niet eigenbelang overstijgend denken, in welke vorm en in welke fase dan ook van een samenwerkingsrelatie, waarbij het gedrag schadelijke gevolgen heeft op de beoogde projectprestatie in zijn geheel.
- Opportunisme is een fenomeen dat zich voordoet in een relatie tussen één of meerdere partijen.
- Opportunisme resulteert in lagere objectieve- en subjectieve projectprestaties.

De uitingen van opportunistisch gedrag zijn weergegeven in de analysematrix:

Opportunisme	Passief	Shirking
	Actief	Inflexibiliteit Overtreding Heronderhandelingen

2.3 Drijfveren

Drijfveren zijn gedefinieerd als de motieven vanuit de opdrachtnemers interne organisatie om opportunistisch gedrag te vertonen. Een onderzoek naar drijfveren voor opportunistisch gedrag is uitgevoerd door [Aibinu, Ling et al. \(2011\)](#). [Aibinu, Ling et al. \(2011\)](#) beschrijft verschillende perspectieven om coöperatief gedrag te begrijpen en te verklaren. Ook [Kadefors \(2005\)](#) beschrijft in één van de studies drijfveren voor opportunisme. Door deze studies te combineren kunnen de volgende drijfveren worden geïdentificeerd:

- Financiële drijfveren
 - Economische drijfveren
 - Quasi-economische drijfveren
- Relationale drijfveren
 - Interpersoonlijke relatie
 - Interorganisatorische relatie
- Drijfveren voortkomend uit de perceptie van onrecht
 - Perceptie van Onrechtvaardigheid
 - Perceptie van Ongelijkheid

Financieel gemotiveerde drijfveren

Veel drijfveren voor opportunisme zijn terug te voeren op financiële motieven, zoals ook het voorbeeld in hoofdstuk 1. Het bezwaar maken op vergunningen resulteert waarschijnlijk in een langere projectduur. Omdat de opdrachtgever voor die vergunningen zorgt dient te dragen, zal de opdrachtnemer moeten worden vergoed voor de extra tijd dat hij op de bouw aanwezig is. Bovendien is het in de huidige laagconjunctuur helemaal niet zeker voor de opdrachtnemer dat een volgende klus beschikbaar is. Het bewust vertragen van het huidige project levert dus ook continuïteit op (ten koste van de opdrachtgever). Andere kortetermijnvoordelen van dit gedrag zijn omzet maken, mensen aan het werk houden of een te lage prijs of tegenvallers goedmaken. Binnen deze financieel gemotiveerde drijfveren kan onderscheid worden gemaakt tussen economische- en quasi-economische motieven ([Aibinu, Ling et al. 2011](#)).

Economische drijfveren zijn zuiver financiële motieven. Een opdrachtnemer maakt de keuze tussen coöperatief of niet-coöperatief gedrag op basis van verwachte potentiële kosten of opbrengsten. Een opdrachtnemer is een commercieel bedrijf dat winst moet maken. De economische drijfveer is gebaseerd op de veronderstelling dat winst maximalisatie en continuïteit drijfveren zijn voor opportunisme.

Quasi-economische drijfveren: dit zijn financiële motieven waar ook sociale kosten bij worden berekend. Sociale kosten zijn waarden gekoppeld aan immateriële zaken zoals reputatie, relaties, concurrentieposities en negatieve media aandacht. Als een opdrachtnemer een quasi-economische drijfveer heeft om opportunistisch gedrag te vertonen is dit dus enerzijds een financiële overweging, maar anderzijds overweegt de opdrachtnemer ook sociale kosten.

Bij bovengenoemde drijfveren wordt ervan uitgegaan dat contractpartners de maximale financiële of sociale meerwaarde willen verwerven door een bewuste en rationele afweging te maken.

Relationeel gemotiveerde drijfveren

Wanneer de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer slecht is, of in eerdere samenwerkingen slecht is geweest, kunnen de drijfveren van de opdrachtnemer om opportunistisch gedrag te vertonen relationeel gemotiveerd zijn. Relationeel gemotiveerde drijfveren hoeven niet per se te resulteren in financieel gewin voor de opportunistische partij. Deze drijfveren kunnen onder andere ontstaan door conflicterende karaktereigenschappen van sleutelfiguren tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ook een conflicterende bedrijfscultuur kan relationeel gemotiveerde drijfveren tot opportunisme tot gevolg hebben. Een mismatch op persoonlijk of organisatorisch niveau is een drijfveer voor opportunistisch gedrag.

Drijfveren voortkomend uit onrecht

Het gevoel van onrecht is een drijfveer voor een opdrachtnemer om zich opportunistisch te gedragen. Onrecht is iets dat volgens de wet of je gevoel niet eerlijk is. Deze drijfveer is te verdelen in perceptie van onrechtvaardigheid en perceptie van ongelijkheid.

Perceptie van onrechtvaardigheid: De theorie definieert de perceptie van onrechtvaardigheid van het gevoel dat je niet eerlijk behandeld wordt. Het kan ervoor zorgen dat opdrachtnemers van coöperatief naar niet-coöperatief gedrag gaan (bijv. perceptie van te lage contractprijs, slechte contractvoorwaarden, opportunisme door opdrachtgever) (Kadefors, Gerle et al. 2001, Aibinu, Ling et al. 2011). Ook kan dit ontstaan door een slechte afhandeling van verloren aanbestedingen door de opdrachtgever. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer een aanbesteding verloren wordt en hier, in de ogen van de opdrachtnemer, geen goede verklaring voor is, dit kan resulteren in een perceptie van onrechtvaardige behandeling. Deze perceptie kan een opdrachtnemer meenemen in volgende aanbestedingen van die opdrachtgever.

Perceptie van ongelijkheid: Binnen projecten heerst er vaak een traditionele opvatting tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Binnen deze opvatting wordt de opdrachtnemer getypeerd als een onbetrouwbare partner die enkel financieel gewin wil halen binnen het project. Deze perceptie zorgt voor een gevoel van ongelijkheid bij opdrachtnemers (Kadefors, Gerle et al. 2001, Kadefors 2005).

2.3.1 Subconclusie

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de theoretische subdeelvragen 2a: Welke drijfveren zijn er uit de literatuur bekend om als opdrachtnemer opportunistisch te gedragen? Deze vraag is beantwoord door in de analysematrix drijfveren in te vullen.

Drijfveren	Financieel	Economisch
	Relationeel	Quasi-economisch Interpersoonlijk Interorganisatorisch
	Perceptie van onrecht	Onrechtvaardigheid Ongelijkheid

2.4 Oorzaken

Oorzaken zijn gedefinieerd als externe motieven die een opdrachtnemer kan hebben om te besluiten zich opportunistisch te gaan gedragen. In de literatuur worden oorzaken genoemd voor opportunisme. Deze oorzaken zijn:

- Fragmentatie (Noorderhaven, Molier et al. 2006, Eriksson and Westerberg 2011, Yong and Mustaffa 2011)
- Wantrouwen & projectmatig karakter (Cheung, Ng et al. 2003)
- Aanbestedingsregels (Cheung, Ng et al. 2003, Eriksson and Laan 2007, Laan 2009)
- Contracten (Kadefors 2004)

Fragmentatie

Fragmentatie in de bouw is de verdeling van de verschillende bouwprocesfuncties over een groot aantal partijen. Dat biedt voordelen als risicospreiding en specialisatie, maar hiervoor is een goede communicatie noodzakelijk. De fragmentatie in de bouw zou op zich geen probleem moeten zijn. Gekoppeld aan een gebrekkige coördinatie, of coördinatie op basis van niet eigenbelang overstijgend denken, is dit wel degelijk een probleem (Naoum 2003, Noorderhaven, Molier et al. 2006). Door gebrekkige coördinatie kan onvrede over 'de gang van zaken' ontstaan. Deze onvrede kan uiteindelijk resulteren in opportunistisch gedrag. Sterk leiderschap is volgens Noorderhaven, Molier et al. (2006) noodzakelijk om projecten eerlijk te coördineren. Zwak leiderschap is gedefinieerd als het onvermogen om beslissingen te nemen. In dit geval door de opdrachtgever.

Aanbestedingsregels

Ondanks dat het beoordelen van aanbestedingsregels buiten het bereik van dit onderzoek valt, moet wel erkend worden dat de transactionele benadering van aanbestedingen van grote invloed zijn op opportunistisch gedrag (Doree 1996, Kadefors, Gerle et al. 2001, Eriksson and Laan 2007, Laan 2009, Eriksson and Westerberg 2011). Doordat de aanbestedingsregels gebaseerd zijn op concurrentie tussen verschillende opdrachtnemers, wordt zo goedkoop mogelijk ingeschreven. Hierdoor is de ruimte voor toekomstige risico's niet opgenomen in de opdrachtsom.

Wantrouwen & projectmatig karakter

Een marktbreed wantrouwen wordt in de literatuur gezien als een belangrijke oorzaak van opportunistisch gedrag (Cheung, Ng et al. 2003, Eriksson and Westerberg 2011, Yong and Mustaffa 2011). Door geheel wantrouwen heerst er niet een cultuur waarin het bespreken van wederzijdse problemen binnen projecten mogelijk is. Dit kan dit leiden tot een gebrek aan transparantie of informatieasymmetrie. De partijen zijn daardoor niet goed in staat om opportunistisch gedrag van elkaar te constateren. Die

situatie lokt opportunistisch gedrag uit, omdat de kans dat het wordt ontdekt door de andere partij klein is (Kaats and Opheij 2012).

Zeker wanneer de opdrachtgever in de precontractuele fase opportunistisch of onredelijk gedrag vertoont, heeft dit invloed op de het risico op postcontractueel opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer.

De bouwsector is een projectenindustrie waarbij de relatie tussen organisaties tot stand komt met een duidelijk doel: het realiseren van een project binnen bepaalde kosten en tijd (Laan 2009). Elk bouwproject is in zekere mate uniek in zijn uitvoering en uitvoerend team, hierdoor zijn de relaties van tijdelijke en eenmalige aard (Winch 2011). Doordat het niet mogelijk is een langdurige band op te bouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt de ontwikkeling van vertrouwen bemoeilijkt, hierdoor neemt het risico op opportunisme toe. Deze relatie wordt door Kaats and Opheij (2012) een transactionele relatie genoemd.

Contracten

Door de formele aard van contracten ontstaan zogenaamde lock-insituaties. Een lock-insituatie komt voor wanneer een partner is gebonden aan de contractpartner. Hierbij kan de contractpartner de relatie niet verlaten zonder grote economische of reputatieschade te ondervinden. Een partner blijft dan noodgedwongen in de samenwerkingsrelatie en voelt zich gedwongen op het opportunistische gedrag van de contractpartner te ondergaan (Kadefors, Gerle et al. 2001, Ping Ho, Lin et al. 2009, Kaats and Opheij 2012).

Het is tijdens de uitvoeringsfase dat er veelvuldig veranderingen zijn in de specificatie. Veranderingen kunnen ontstaan door wijzigingen in gebruikersbehoeften, overheidsregulatie, weer, bodemgesteldheid en marktvraag. Hierdoor bevat een belangrijk deel van het contract afspraken over hoe met deze wijzigingen omgegaan moet worden. Om op deze wijzigingen te kunnen anticiperen worden er gedetailleerde en gespecificeerde contracten opgesteld. Door deze contracten kunnen opdrachtnemers het gevoel krijgen 'op hun nek' gezeten te worden, hierdoor neemt het risico op opportunisme toe. Veranderingen in de uitvoeringsfase komen juist in de GWW-sector veelvuldig voor omdat de realisatieperiode lang is, waarbij deze meerdere jaren kan beslaan.

Een andere oorzaak voor opportunisme kan onredelijke contractvoorwaarden zijn voor de opdrachtnemer. Verder komt het geregeld voor dat contracten onjuistheden bevatten. Deze fouten kunnen bijvoorbeeld ontstaan doordat de opdrachtgever niet precies weet wat de vraag is, maar het project wel aanbesteed dient te worden. Beide contractuele situaties vergroten het risico op opportunisme (Kadefors 2005).

2.4.1 Subconclusie

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de theoretische subdeelvraag 2b: Wat zijn industriebrede oorzaken die opportunisme in de hand werken? Deze vraag is beantwoord door in de analysematrix oorzaken in te vullen.

Oorzaken	Fragmentatie	Slechte coördinatie Zwak leiderschap
	Wantrouwen & projectmatig	Verzwijgen van problemen Informatie asymmetrie Opportunistisch en onredelijkgedrag door opdrachtgever
	Contracten	Lock-insituaties Onredelijke contractvoorwaarden Onjuistheden in contract Wijzigingen in contract

2.5 Sturingsmechanismen

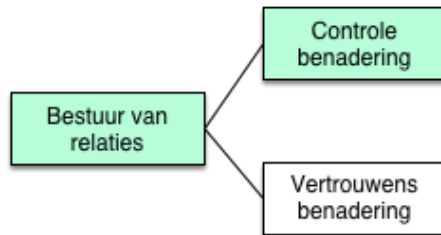
2.5.1 Definitie

[Laan \(2009\)](#) definieert sturingsmechanismen als: *“Een actief interventiebeleid voor beïnvloeding van het gedrag van een contractpartner zodanig dat ongewenste uitkomsten minder waarschijnlijk zijn”*. Sturingsmechanismen spelen een actieve rol in het beïnvloeden van het gedrag van de contractpartner. Het verzekert dat ongewenste resultaten niet (of minder snel) zullen voorkomen of dat de negatieve uitkomsten minder waarschijnlijk zijn. Sturing kan worden toegepast door middel van verschillende mechanismen. Het uitgangspunt van sturingsmechanismen is dat deze per project maatwerk zijn. De sturingsmechanismen dienen afgestemd te zijn op de context van de situatie waarbij rekening gehouden wordt met (mogelijke) toekomstige vormen van opportunisme ([Barnes, Leoniduo et al. 2010](#)). Als bijvoorbeeld bekend is dat de opdrachtnemer op een voorgaand werk van dezelfde opdrachtgever veel geld heeft verloren, zal geanticipeerd moeten worden dat de opdrachtnemer wellicht het verlies van vorig project goed gemaakt wil hebben. Sturingsmechanismen moeten gericht zijn om juist dit tegen te gaan.

De literatuur over sturing van relaties onderscheidt grofweg twee benaderingen; de controlebenadering en de vertrouwensbenadering. In de controlebenadering wordt het beheersen van opportunisme als kern van sturing gezien. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat mensen handelen uit eigenbelang en dat partners in een samenwerking niet alleen overlap in hun doelstellingen hebben, maar ook een conflicterend belang. Een controlebenadering betreft vooral het delen van kosten en risico's en optimaliseren van processen voor samenwerking.

In de vertrouwensbenadering staat de motivatie om samen te werken centraal. De vraag is hoe in een samenwerking van verschillen gebruik kan worden gemaakt om waarde te creëren en hoe mensen kunnen worden gemotiveerd zoveel mogelijk bij te dragen. De aanname achter de vertrouwensbenadering is dat niet zozeer sprake is van mogelijke conflicterende doelen, maar dat door middel van samenwerking juist complementaire doelen kunnen worden bereikt.

Theoretici zijn het niet eens welke benadering effectiever is. Er zijn goede redenen voor het uitoefenen van controle en er zijn goede redenen voor het volgen van een vertrouwensbenadering ([de Man 2006](#)). Bovendien is de scheiding tussen controle en vertrouwen niet zwart-wit, maar is er een grijs gebied. Binnen dit onderzoek wordt voornamelijk het effect van de controlebenadering op opportunisme onderzocht. Beschreven in volgende hoofdstukken is het sturingsinstrument socialisatie welke zich in het grijze gebied bevindt.



Figuur 7: Ontrafeling sturingsmechanismen (1)

2.5.2 Formele- en informele sturingsmechanismen

De verschillende mechanismen, behorend tot de controlebenadering zijn op te delen in formele- en informele sturingsmechanismen. Het principe van beide soorten wordt in de volgende paragraaf kort beschreven.

Formeel

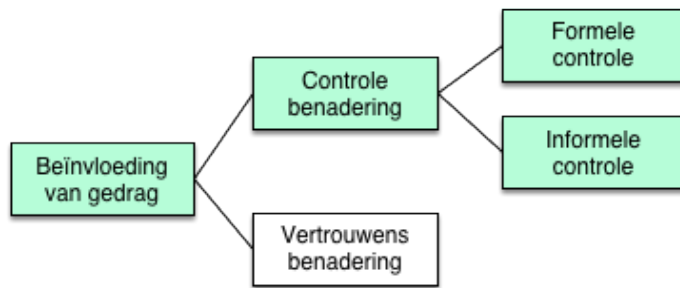
Formele sturingsmechanismen omvatten het formuleren en het gebruik van formele regels, procedures en beleid om te controleren en wenselijke prestaties te belonen (Das and Teng 2001). Deze controle draagt bij aan het beperken van de kansen en incentives voor opportunistisch gedrag (Nooteboom 2002). Formele sturingsmechanismen worden precontractueel opgesteld zodat ze na ondertekening van het contract in werking treden. Het schrijven van een formeel contract is een vorm van formele controle.

Hoewel formele sturingsmechanismen in theorie een bepaalde vorm van bescherming bieden, is de mate hiervan in de praktijk vaak moeilijk meetbaar. Doordat formele sturingsmechanismen precontractueel worden opgesteld, kunnen problemen ontstaan met het vooruit zien van gedrag van de contractpartner en het onvermogen om veranderingen te voorzien (Bijlsma-Frankema and Costa 2005). Informele sturingsmechanismen kunnen deze zwakte invullen.

Informeel

In tegenstelling tot formele controle, worden informele sturingsmechanismen niet gestructureerd op basis van formele (contract) regels, maar op basis van sociale instemming. Informele sturingsmechanismen steunen voornamelijk op vaststelling van organisatienormen, -waarden en -cultuur en dit onderdeel te maken van de projectdoelen om zodoende gewenst gedrag en resultaten te stimuleren (Das and Teng 2001). De focus is op het ontwikkelen van gedeelde normen en waarden, overtuigingen en doelen tussen de contractpartners. Dit kan leiden tot verwezenlijking van gemeenschappelijke doelstellingen en wederzijds gunstige resultaten (Das and Teng 2001).

Wanneer contractpartners een gevoel van vertrouwen ontwikkelen, neemt de ruimte van en bezorgdheid over opportunistisch gedrag af (Yaqub 2009). Volgens Gultari (1995) is vertrouwen een manieren om het gedrag van de partners voorspelbaarder te maken. Informele sturingsmechanismen helpen om de kans op afwijking van het contract te beperken (Wathne and Heide 2000, Laan 2009).



Figuur 8: Ontsafeling sturingsmechanismen (2)

In de academische literatuur is geen consensus over de relatie tussen formele en informele sturingsmechanismen. De discussie heerst of de sturingsmechanismen vervangend of complementair zijn. Het vervangende perspectief stelt dat formele sturingsmechanismen de behoefte aan informele mechanismen (of andersom) ondermijnen, of juist dat het bestaan van formele sturingsmechanismen de mogelijkheid tot het toepassen van een informeel sturingsmechanisme in de weg staat (Hoezen 2009). Het complementair perspectief stelt dat juist dat formele mechanismen helpen om elkaar te houden aan informeel gemaakte afspraken. Informele contracten hebben namelijk geen handhavingsmechanismen. Aldus, zo stelt men, hebben formele contracten een regulerend effect op de informele processen die maken dat men zich wel of niet aan afspraken houdt (Hoezen 2009). Deze visies staan tegenover elkaar. Theoretici stellen voorlopig dat formele en informele handhaving zich dynamisch tot elkaar verhouden, en dat er empirisch materiaal nodig is om de discussie verder te helpen (Hoezen 2009). Binnen dit onderzoek zullen zowel formele als informele sturingsmechanismen worden behandeld.

2.5.3 Instrumenten

Binnen formele en informele mechanismen worden in de literatuur verschillende soorten instrumenten beschreven. In deze paragraaf zullen deze beschreven worden. Wanneer zowel formele- als informele varianten mogelijk zijn zullen beide varianten worden behandeld. In tabel 3 is een overzicht gegeven.

Instrument	For-meel	Infor-meel	Fase	Effect
Codificatie	X		Precontractueel opstellen Postcontractueel uitvoeren	Onzekerheid verminderen door vaststellen gedrag en taken, verminderd kans op opportunisme
Monitoring	X	X	Postcontractueel uitvoeren	Reduceren informatie-asymmetrie Faciliteren van de inzet van prikkels
Prikkels	X	X	Postcontractueel uitvoeren	Verminderen van de financiële prikkel voor opportunisme Op één lijn brengen van belangen
Socialisatie		X	Postcontractueel uitvoeren	Samenwerking bevorderen door het gelijkstellen van belangen

Tabel 3: Overzicht sturingsmechanismen

Codificatie

Met codificatie wordt bedoeld het op voorhand vaststellen van alle taken, gedrag en prestaties van de contractpartners. Dit wordt vastgelegd in een formeel contract in de

vorm van specifieke eisen en regels om de samenwerking veilig te stellen (Bijlsma-Frankema and Costa 2005). Dit zijn een formele mechanismen. Codificatie zou als informeel mechanisme kunnen dienen wanneer er afspraken gemaakt worden betreffende het gedrag van de contractpartners. Door de taken, gedrag en prestaties van de contractpartners op voorhand (precontractueel) vast te leggen, worden afspraken gemaakt die postcontractueel gelden. Hierdoor worden zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer precontractueel gestimuleerd om na te denken over postcontractuele samenwerking. In de praktijk wordt dit vastgelegd in een formeel contract. Codificatie reduceert het risico op opportunisme doordat de onzekerheid over taken, gedrag en prestaties wordt verkleint.

In de Nederlandse bouwpraktijk vindt codificatie plaats door het geheel aan contractdocumenten. Deze verschillen per type contract, voor een typisch UAV-GC contract gaat het om:

- door partijen ingevulde en ondertekende Basisovereenkomst, met inbegrip van de Nota's van inlichtingen
- de Vraagspecificatie (vraagspecificatie deel Eisen (VSE, het wat?) en deel Proces (VSP, het hoe?));
- bij de Vraagspecificatie gevoegde annexen;
- de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen (UAV-GC 2005);
- de Aanbieding en eventuele verduidelijkingen op de Aanbieding;
- Documenten: alle informatie door of namens de opdrachtnemer geproduceerd in het kader van de Werkzaamheden, ongeacht de aard van de informatiedrager waarop of waarin deze informatie is vastgelegd (Bruggeman, Chao-Duivis et al. 2010).

Monitoring

Monitoring beschrijft de stappen die noodzakelijk zijn om te controleren of de contractpartner zich aan de afspraken houdt en of hij niet afwijkt van de contractvoorwaarden. Bedrijven proberen hun contractpartners te controleren door hun gedrag of de uitkomsten ervan te monitoren (Das and Teng 2001).

Het algemene doel van monitoring is de kans op opportunisme verminderen. Zoals besproken in paragraaf 2.4 kan informatie-asymmetrie een oorzaak zijn voor opportunisme. Door monitoring van de contractpartner wordt de informatie-asymmetrie voor de opdrachtgever verminderd en heeft de opdrachtgever meer inzicht in de processen en prestaties van de opdrachtnemer. Als de informatie-asymmetrie in de relatie tussen partners hoog is, is het risico dat opportunistisme niet gedetecteerd wordt ook hoog. Monitoring maakt daarom mogelijk om toezicht te houden op de opdrachtnemer en acties te controleren.

Formele monitoring

Formele monitoring is het vaststellen van taken en prestaties en daar de opdrachtnemer actief op gaan controleren. Het risico bestaat dat dit de samenwerkingsrelatie negatief beïnvloedt. Door de sterke controle kan de opdrachtnemer het idee hebben dat hij niet als geloofwaardig of vertrouwenswaardig wordt beschouwd. Daarom suggereert Wathne and Heide (2000) dat voor effectieve monitoring het essentieel is dat partners een 'zone van onverschilligheid' benoemen. Deze zone van onverschilligheid is dat de

opdrachtgever niet alle aspecten, processen, gedragingen, taken en uitkomsten meet, waardoor de opdrachtnemer niet het gevoel heeft als ongelijke behandeld te worden. Formele monitoring kan worden toegevoegd in het formele contract. Wanneer monitoring wordt geaccepteerd door beide partijen speelt dit sturingsmechanisme een rol in het beheersen van opportunisme. Dergelijke argumentatie is in de lijn met de TCE-theorie, die beweert dat controlerend vermogen leidt tot betere mogelijkheden tot beheersing van het opportunisme ([Williamson 1975](#)).

Voor formele monitoring wordt in de Nederlandse praktijk Systeemgerichte Contract Beheersing (SCB) gebruikt, ontworpen door Rijkswaterstaat (RWS). In de SCB-methodiek is de opdrachtnemer zelf verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging. Het primaire doel van SCB is dat de contractbeheersing efficiënt en effectief is. Bij toepassing van SCB wordt ook voorzien in een rechtmatige betaling van de opdrachtnemer. Monitoring via SCB stoelt op drie verschillende toetsen; systeemtoets, procestoets en producttoets. Een systeemtoets is een toets op het in het contract geëiste kwaliteitsmanagementsysteem van de opdrachtnemer. Een procestoets toetst het functioneren van de processen die de opdrachtnemer heeft beschreven in het projectmanagementplan. Een producttoets is een toets om te beoordelen of producten voldoen aan gestelde eisen en/of technische specificaties, met als doel de betrouwbaarheid van de gegevens van de opdrachtnemer te verifiëren ([Rijkswaterstaat 2011](#)). SCB voorziet dus in de controle van op voorhand vastgelegde plannen (zie paragraaf codificatie).

Informele monitoring

De opdrachtnemer wordt verondersteld om conform en gehoorzaam te handelen in overeenstemming met de overeengekomen voorwaarden ([Murry jr and Heide 1998](#)). Bij informele monitoring worden niet zozeer de taken en prestaties gemeten, maar het niveau van coöperatief gedrag. Door de resultaten van monitoring te gebruiken in toekomstige aanbestedingen kunnen deze resultaten ook van invloed zijn op selectie van volgende aanbestedingen. In de Nederlandse praktijk wordt dit 'past performance review' genoemd. Wanneer een opdrachtnemer als opportunist wordt beoordeeld, kan dit een negatief effect hebben bij de selectie van volgende projecten. Dit kan de opportunist en andere opdrachtnemers ontmoedigen om zich opportunistisch te gedragen ([Wathne and Heide 2000](#)). Informele monitoring betreft dus het monitoren van het gedrag van de opdrachtnemer. De uitkomsten van deze monitoring kunnen gebruikt worden als selectiecriteria voor toekomstige aanbestedingen.

In de Nederlandse praktijk is de eerste aanzet tot informeel monitoren gedaan door RWS met het opstarten van het programma Prestatiemeten. Prestatiemeten is een instrument van (semi)publieke opdrachtgevers met de ambitie om zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers verder te professionaliseren en daarmee:

- bij te dragen aan een beter functionerende relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouwsector door het verminderen van faalkosten en miscommunicatie.
- een klantgerichte opstelling van de opdrachtnemers te versterken.
- een proces van ranking van opdrachtnemers in te richten om de goed presterende opdrachtnemers op het werk van Rijkswaterstaat te krijgen.
 - de uitkomsten van prestatie-meten te laten meewegen in de selectiefase en bij gunning (tot op heden nog niet toegepast).

○ te komen tot een gemeenschappelijk gedragen kader voor prestatiemeten. Tot op heden wordt prestatiemeten nog niet toegepast in de selectiefase en bij gunning. Het huidige programma prestatiemeten dient als input voor de latere selectie op basis van deze indicatoren. Indicatoren die op het moment beoordeeld worden zijn:

- Planmatig werken;
- Deskundigheid en kwaliteit;
- Samenwerking, communicatie en organisatie;
- Veiligheid en gezondheid.

Monitoring kan niet zomaar in elke samenwerkingsrelatie worden toegepast. Wanneer de oorzaak niet gerelateerd is aan informatie-asymmetrie heeft dit sturingsmechanisme niet of nauwelijks effect (Wathne and Heide 2000). Monitoring zal in zulke gevallen resulteren in onnodige extra kosten.

Prikkels

Contractuele prikkels zijn onder te verdelen in bonus en malus. Het verschil tussen beide is dat malus een negatieve prikkel is, dus het bestraffen, waar bonus een positieve prikkel betreft, dus het belonen, van de opdrachtnemer. Het idee van sturingsmechanismen voor het straffen en herstellen van verlies wordt een malus genoemd. Dit vereist een juridisch systeem dat mogelijk maakt afwijkingen van het contract te bestraffen. Laan, Voordijk en Dewulf (2011) stellen dat dit onderdeel opportunisme aanzienlijk belemmert en de prikkels voor dit gedrag vermindert. Behalve straffen van ongewenst gedrag kan gewenst gedrag ook beloond worden door middel van een bonussysteem. Hierbij is het uitgangspunt het op elkaar afstemmen van individuele belangen door het creëren van voordelen waarbij op lange termijn meer gewin met coöperatief gedrag kan worden behaald dan opportunistisch te handelen in de korte termijn. Door *monitoring* kan bepaald worden of bonus of malus toegepast moeten worden. De sturingsmechanismen monitoring financiële prikkels zijn daardoor complementair (Wathne and Heide 2000).

Formele prikkels

In formele contracten kunnen de voorwaarden voor financiële prikkels worden bepaald. Voorbeelden zijn een bonusregel wanneer de projectdoelen gehaald worden. Hierin kan ook worden beschreven dat wanneer een project niet bevredigend wordt uitgevoerd dit kan resulteren in extra kosten voor de opdrachtnemer (Wathne and Heide 2000).

In de Nederlandse praktijk wordt het bonus/malussysteem opgenomen in het contractdossier. Voorts kan men denken aan (andere) situaties waarin het overschrijden van streefdata de verplichtingen van de opdrachtgever jegens derden in het geding brengt (Bruggeman, Chao-Duivis et al. 2010). Financiële bonussen worden ook in artikel 16 opgenomen. In de standaardvoorwaarden van de UAV-GC kan de bonus alleen gekoppeld zijn aan de datum van oplevering (Bruggeman, Chao-Duivis et al. 2010).

Informele prikkels

Hoewel prikkels voornamelijk een formele structuur hebben, is ook een informele stijl mogelijk. De belofte van toekomstige contracten in vorm van optionele verlenging kan worden gebruikt en dient als goede stimulans voor het behouden van loyale samenwerkende contractpartners. De verwachting van winst op lange termijn kan de contractpartner ervan weerhouden zich opportunistisch te gaan gedragen. Deze

beloften over projecten heen is in de huidige Europese aanbestedingsregels wel mogelijk, maar wordt beperkt toegepast.

Socialisatie

In een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is het doel van de samenwerking niet altijd consistent tussen beide partijen. Na gunning kan het sturingsmechanisme socialisatie gebruikt worden om de beide contractpartijen qua belang dichter naar elkaar te laten groeien ([Wathne and Heide 2000](#)). Volgens [Granovetter \(1985\)](#) zorgt het hebben van informele, sociale relaties een verminderd risico op opportunisme. De partners richten zich op de ontwikkeling van gedeelde waarden, doelen en overtuigingen, het waarborgen en stimuleren van coöperatief gedrag en het creëren van beloningen indien nodig.

Het is noodzakelijk om gezamenlijk de taken, gedrag en doelstellingen duidelijk te formuleren. Dit leidt tot een sociaal contract waarbij partners een gemeenschappelijk aanpak formuleren om het doel te bereiken ([Katzenbach and Smith 1993](#), [Anvuur and Kumaraswamy 2007](#)). [Hauck, Walker et al. \(2004\)](#) stelt dat een sociaal contract enkel effectief is wanneer er een gelijke behandeling is tussen contractpartners door op persoonlijk, zakelijk en operationeel niveau samen te werken. [Holt and Love \(2000\)](#) suggereert dat het gebruik van informele controle resulteert in wederzijds leren en vertrouwen.

Door de immateriële aard is socialisatie vooral vanuit financieel oogpunt aantrekkelijk. Door de gezamenlijke inspanning is socialisatie effectief wanneer kwetsbaarheid, beperkte middelen voor formele controle, hoge complexiteit en onzekerheid aanwezig is doordat socialisatie vertrouwen stimuleert. Het kan de samenwerking veilig stellen wanneer de formele controle faalt. Socialisatie wordt verondersteld een effectief ondersteunend instrument te zijn dat controle kan aanvullen.

Socialisatie kan in de praktijk worden gezien als het gelijkstellen van belangen. Een operationele manier van socialisatie is het voeren van gesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer met behulp van de gouden driehoek (figuur 9). Door middel van De Gouden Driehoek worden deze gesprekken niet gevoerd op het niveau van standpunten maar op het niveau van belangen ([Kaats and Opheij 2012](#)). Een standpunt is een mening of een zienswijze, welke door nieuwe argumenten gewijzigd kan worden. Een belang is daarentegen iets waarmee iemands voordeel gemoeid is en welke niet zo gemakkelijk gewijzigd kan worden. Er moeten gesprekken plaatsvinden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer met betrekking tot het gelijkstellen van de belangen. Door gemeenschappelijke normen en waarden zullen de gezamenlijke belangen groter worden.



Figuur 9: De gouden driehoek (Kaats en Opheij 2012)

Volgens [Rijkswaterstaat \(2011\)](#) is een Project Startup (PSU) van cruciaal belang voor het slagen van een project. Tijdens de PSU bespreken opdrachtgever en opdrachtnemer voor aanvang van het project hun wederzijdse verwachtingen uit over de projectdoelstellingen, de communicatielijnen, de werkwijze inclusief de werking van de kwaliteitsborging en worden afspraken gemaakt over de wijze van escaleren. Het resultaat van deze informele bijeenkomst wordt vastgelegd in de vorm van een managementstatement.

2.5.4 Subconclusie

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de theoretische subdeelvragen 3a en 3b: Wat zijn sturingsmechanismen en welk effect heeft het op opportunistisch gedrag? Welke sturingsmechanismen worden er in de literatuur geïdentificeerd? Deze vraag is beantwoord door in de analysematrix sturingsmechanismen in te vullen.

Sturingsmechanismen	Codificatie	Mate waarin taken, gedrag en prestaties precontractueel zijn vastgelegd
	Monitoring	Systeemgerichte Contractbeheersing
	Prikkels	Financiële prikkels Prikkels gericht op verbeteren samenwerking
	Socialisatie	Gelijkstellen van standpunten Gelijkstellen van belangen Gelijkstellen van waarden en normen

2.6 Conclusie

In deze paragraaf bevat de conclusie van de literatuurstudie. Deze resultaten zijn weergegeven in de analysematrix. De analysematrix dient als tool om in de casestudie gericht te kunnen analyseren. De verschillende rijen bevatten variabelen die in de literatuur zijn geïdentificeerd. Deze zijn onderverdeeld in de vier kernbegrippen van dit onderzoek.

Analysematrix		
Literatuur		
	Kernbegrippen	Analysevariabelen
1	Opportunisme	Passief
2		Shirking
3		Inflexibiliteit
4		Overtreding
5	Drijfveren	Actief
6		Heronderhandelingen
7		Economisch
8		Quasi-economisch
9	Oorzaken	Relationeel
10		Interpersoonlijk
11		Interorganisatorisch
12		Onrechtvaardigheid
13	Sturingsmechanismen	Perceptie van onrecht
14		Ongelijkheid
15		Fragmentatie
16		Slechte coördinatie
17		Wantrouwen & projectmatig
18		Zwak leiderschap
19		Verzwijgen van problemen
20		Informatie asymmetrie
21		Opportunistisch en onredelijkgedrag door opdrachtgever
22		Lock-insituaties
23		Onredelijke contractvoorwaarden
24		Onjuistheden in contract
25		Wijzigingen in contract
26		Mate waarin taken, gedrag en prestaties precontractueel zijn vastgelegd
		Systeemgerichte Contractbeheersing
		Financiële prikkels
		Prikkels gericht op verbeteren samenwerking
		Gelijkstellen van standpunten
		Gelijkstellen van belangen
		Gelijkstellen van waarden en normen

3 Expertinterviews

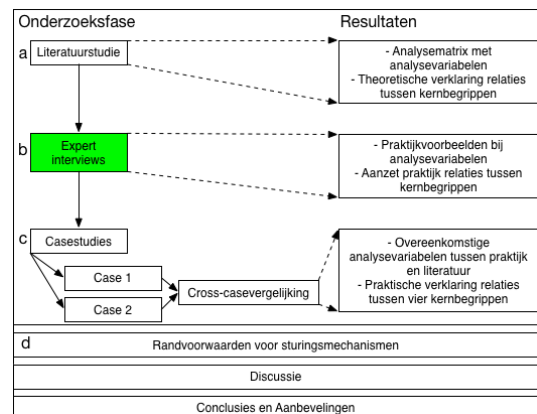
3.1 Inleiding

Verschillende experts zijn geïnterviewd om een beeld te krijgen van de uitingen, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen van opportunistisch gedrag zoals die in de praktijk voorkomen.

Het doel van de expertinterviews is het praktischer maken van de verschillende constructen die in de theorie genoemd worden door te kijken hoe deze zich manifesteren. Dit dient als brug tussen theorie en praktijk en helpt om in de casestudie gericht te interviewen. Verder helpt het om verschillende praktijksituaties die in de casestudie voor kunnen komen beter te begrijpen. Experts zijn geïnterviewd door constructen voor te leggen, te kijken of ze deze herkennen in de praktijk en dit te verduidelijken met concrete praktijkvoorbeelden. De expertinterviews beantwoorden niet concreet deelvragen, maar dienen ter verduidelijking van analysevariabelen en relaties tussen deze variabelen zodat de deelvragen beantwoord kunnen worden.

Leeswijzer

Hoofdstuk 3 bevat de resultaten van de expertinterviews. In paragraaf 3.2 zijn praktijkvoorbeelden bij de verschillende analysevariabelen weergegeven. Aan de hand van de expertinterviews is in paragraaf 3.3 een eerste aanzet gedaan om te kijken hoe de verschillende relaties tussen de vier kernbegrippen lopen in de praktijk. In bijlage 3 is een overzicht van de geïnterviewden, het proces van interviewen en de uitwerkingen van de interviews te vinden.



3.2 Duiding van analysevariabelen

In paragraaf 3.2 zijn de verschillende analysevariabelen uit de analysematrix beschreven. Waar mogelijk staan concrete praktijkvoorbeelden genoemd om deze variabelen te verduidelijken.

3.2.1 Opportunisme

Shirking

Theorie: Shirking betreft gedrag waarin contractpartners in een samenwerkingsrelatie onder hun verplichtingen uit proberen te komen.

Expertervaring:

"Shirking heeft zich mijn inziens voorgedaan bij de A4 Delft-Schiedam, waar de opdrachtnemer niet loyaal meewerkte in de geest van de ontwerpalliantie voor de Tunnelinstallaties, maar via allerlei uitvluchten en gezochte interpretaties het proces liet stagneren (de opdrachtgever overigens ook)".

– Jan Ochtman

Inflexibiliteit

Theorie: Een weigering om zich aan te passen neemt meestal de vorm van inflexibiliteit aan. Een contractpartner weigert om in veranderende omstandigheden nieuwe spelregels en werkwijzen van de samenwerking te adopteren.

Expertervaring:

“Een erg inflexibele houding van een opdrachtnemer is voorgekomen bij Airport Eelde, onderdeel vleermuiskelder. Contractueel stond vastgelegd dat aan natuurcompensatie gedaan moest worden door middel van een voorziening voor vleermuizen. De opdrachtnemer had ontwerp vrijheid en had een rioleringsbuis met voorzieningen begroot. Later in het project bleek dat de opdrachtgever liever een kelderconstructie had, waarvoor hij dan ook een prijs opvroeg bij de opdrachtnemer. De opdrachtnemer kwam met een prijs 20 keer hoger dan geraamd door de opdrachtgever.”

- Martin van der Horst

Door redenen onduidelijk voor de opdrachtgever stelde de opdrachtnemer zich onnodig inflexibel op door een erg hoge prijs te rekenen.

Overtreding

Theorie: Opportunistisch gedrag neemt hier de vorm aan van de overtreding van bestaande spelregels en (contractuele) afspraken die in de samenwerkingsrelatie zijn gemaakt.

Expertervaring:

“Een veel voorkomende vorm van overtreding is het (bewust) verkeerd interpreteren van contractuele eisen. Een duidelijk voorbeeld hiervan heeft zich voortgedaan bij het project Randweg Eindhoven waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk was voor het risicomanagement. Risico's van de opdrachtgever zouden in het risicodossier opgenomen moeten worden. De opdrachtnemer reageerde hierop: Dit is geen projectrisico, dit valt onder onze opdrachtnemer. Hierdoor namen ze het risico niet mee in het dossier en dus braken ze contractuele verplichtingen. Dit heeft uiteindelijk tot grote problemen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer geleid.”

- Martin van der Horst

Heronderhandeling

Theorie: Hierbij grijpt een contractpartner nieuwe omstandigheden aan om de gemaakte afspraken te herzien. Hij stuurt aan op heronderhandelingen en probeert in dat proces tot voor hem verbeterde afspraken te komen.

Expertervaring:

“Een praktijksituatie waarin ik de uiting van opportunisme ‘heronderhandeling’ aan den lijve heb meegemaakt, is bij de bouw van Het Strijkijzer in Den Haag. Hier heeft de engineering afdeling van de opdrachtgever een fout gemaakt in het dimensioneren van de verticale kabels- en leidingschachten. In de uitvoering bleken deze te klein voor alle zaken die hierdoorheen moesten lopen. Dit resulteerde in een enorme meerwerkclaim van de opdrachtnemer. Na een eigen berekening bleek dat de opdrachtnemer voor 250% van de daadwerkelijke prijs meerwerk had ingediend. Onacceptabel heronderhandeld.”

- John Dols

“In het project Noord/Zuidlijn zijn er heel wat meerwerken die gaan over extra sloopwerk van stempelramen. In de dialoog met de opdrachtgever is een prijs opgesteld op basis van de doorlooptijd van de sloop. In de praktijk bleek dat de doorlooptijd niet 8, maar 6 weken

betrof. Hierdoor zou de opdrachtnemer op dit meerwerk 25% besparen. Deze situatie heeft tot veel discussie geleid."

– Patrick van Holten

"Bij het DBFM-contract voor de HSL-Zuid bovenbouw was de levering van het ERTMS-beveiligingssysteem opgenomen. De opdrachtnemer was verplicht een werkend systeem op te leveren en in stand te houden, gebaseerd op een Europese norm, versie 2.0.0., zoals op het moment van contractsluiting (2001) vigerend was. De Europese norm werd in de tijd daarna aangepast, tot versie 2.2.2. De opdrachtnemer was in 2003 bereid zonder extra kosten het systeem conform die norm op te leveren, omdat de opdrachtnemer tot die tijd nog niet met ontwerp en implementatie gestart was. De Europese ontwikkeling ging echter door en opdrachtgever wilde uiteindelijk een systeem volgens ERTMS 2.3.0. De opdrachtnemer was hiertoe alleen bereid als voor hem de risico's van tijd (oplevering) en robuustheid (gegarandeerde beschikbaarheid) werden weggenomen. Uiteindelijk resulteerde dit in 2007 in een meerwerk van ruim € 25 miljoen, met minder boetes op late oplevering en een langere 'inwerkperiode' waarin het systeem een lager beschikbaarheidsniveau mocht halen."

– Jan Ochtman

3.2.2 Drijfveren

Economisch

Theorie: Zuiver financiële motieven waarbij een opdrachtnemer de keuze maakt tussen coöperatief of niet-coöperatief gedrag op basis van verwachte potentiële kosten of opbrengsten.

Expertervaring:

"Binnen opdrachtnemers worden de projectdirecteuren/leiders persoonlijk afgerekend op het projectresultaat. Hierdoor wil de projectdirecteur kostte wat het kost in de groene cijfers eindigen. Zo ook op project Noord/Zuidlijn waarbij door meerwerk discussie is ontstaan met betrekking tot de staaltarieven. De opdrachtgever wilde dat het staaltarief uit de begroting gehandhaafd werd in het meerwerk. De opdrachtnemer had al verlies gemaakt op de begrotingsprijs, en ging dus niet akkoord met dit staaltarief. Opdrachtnemer wilde ook het gat in de begroting goedmaken door het staaltarief hoger te maken"

– Patrick van Holten

Quasi-economisch

Theorie: Financiële motieven waar ook sociale kosten bij worden berekend, zoals reputatie, relaties, concurrentieposities en negatieve media-aandacht.

Expertervaring:

Experts hebben geen concreet praktijkvoorbeeld kunnen geven.

Interpersoonlijk

Theorie: Conflicterende karaktereigenschappen van sleutelfiguren tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Expertervaring:

"In de afrondingsfase van de Noord/Zuidlijn is er door de projectleiders een stevige discussie ontstaan in de afhandeling van meerwerk. Hierdoor is de relatie tussen deze twee sleutelfiguren flink bekoeld. Dit werkt zich door de organisaties heen en je merkt dat op lager niveau geen ruimte tot discussie meer is. Hierdoor verstart het hele project."

– Patrick van Holten

"In project CADICOM is op dag 1 een PSU gehouden, hierin werd uitgesproken dat we gingen samenwerken en problemen vrijelijk met elkaar zouden bespreken. Op dag 2 was van deze belofte helemaal niets meer over. De opdrachtgever reageerde bij elk probleem met 'dat is jullie probleem'. Deze aanpak van RWS heeft de relatie tussen de projectdirecteur van Dura Vermeer en RWS erg bekoeld. Door deze opstelling bleek dat de karaktereigenschappen van de counterpart ook niet bij elkaar te passen. Dit is uiteindelijk opgelost door beide counterparts te vervangen"

– Michiel Oldenhof

Interorganisatorisch

Theorie: Een interorganisatorische mismatch, zoals conflicterende bedrijfsculturen, kan leiden tot opportunisme.

Expertervaring:

"Qua interorganisatorische relaties is de Noord/Zuidlijn een complexe omgeving. De opdrachtnemer bestaat uit twee partijen: Van Oord en Strukton Civiel. De opdrachtgever bestaat voornamelijk uit inhuur: veel ingenieursbureau en ZZP'ers. Je merkt dat bij de opdrachtgever de verschillende personen andere belangen hebben. Voornamelijk de ZZP'ers willen vooral het project oprekken om uren te kunnen schrijven. Dit zorgt voor veel irritatie bij de opdrachtnemer"

– Patrick van Holten

Perceptie van onrechtvaardigheid

Theorie: Onrechtvaardigheid, of de perceptie van onrechtvaardigheid, kan ervoor zorgen dat opdrachtnemers van coöperatief naar niet-coöperatief gedrag gaan.

Expertervaring:

"Een voorbeeld van een recente aanbesteding waarin de opdrachtgever samenwerking hoog in het vaandel heeft staan is de volgende. Het betreft hier een project waarin een dialoofase wordt gehouden. Opdrachtgever geeft om vrijdagmiddag 15:00 het contract vrij (± 1000 pagina's) en verwacht dat de maandag daarop de opdrachtgever vragen heeft voorbereid voor de nota van inlichtingen. Bovendien moest dit contract in Zwolle opgehaald worden tijdens weeralarm 'code rood'. Deze manier van werken door de opdrachtgever, die helemaal geen rekening houdt met de opdrachtnemer wordt als neerbuigend ervaren. Als opdrachtnemer hier wat van zegt reageert de opdrachtgever met 'je kan ook niet inschrijven'."

- Michiel Oldenhof

"Bij de aanbesteding van een prestigieus project was sprake van zeer scherpe concurrentie. Het winnende consortium had ervoor gekozen om een extreem lage prijs te offreren en aan te bieden met een maximale versnelling van de realisatie ten opzichte van de geëiste opleverdatum. Onderdeel van het contract was een gezamenlijk ontwerptraject voor een (tijd-)kritisch deel van het project. Tijdens de onderhandelingen (concurrentiegericht dialoog) was dit idee omarmd door alle gegadigden, maar na gunning heeft opdrachtnemer alles uit de kast gehaald om het traject te ontregelen. Mede hierdoor is de samenwerking op dit onderdeel nauwelijks tot stand gekomen en is de inspanningsverplichting na een jaar ontbonden."

- Jan Ochtman

Perceptie van ongelijkheid

Theorie: Binnen projecten heerst nog vaak een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

Expertervaring:

"In project CADICOM is ongelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer duidelijk aan het licht gekomen. Volgens de opdrachtnemer had RWS in de aanbestedingsfase steken laten vallen. Tijdens de uitvoering werd dit door de opdrachtnemer opgemerkt. Wanneer de projectdirecteur van de opdrachtnemer hier met zijn counterpart over wilde praten, bleek zijn mandaat niet voldoende te zijn om dit probleem op te lossen. De RWS'er zou dus naar zijn baas moeten gaan, maar deed dit niet. Hierdoor is het project ¾ jaar vertraagd."

– Michiel Oldenhof

3.2.3 OorzakenSlechte coördinatie

Theorie: Door de fragmentatie in de bouw is goede coördinatie tussen de verschillende bouwprocesfuncties noodzakelijk.

Expertervaring:

Experts erkennen deze analyse variabele niet als relevant.

Zwak leiderschap

Theorie: Door de gefragmenteerde industrie is een sterk leiderschap noodzakelijk voor het coördineren van projecten. Zwak leiderschap kan zich onder andere uiten in het niet nemen van besluiten.

Expertervaring:

"Binnen project CADICOM is het regelmatig voorgekomen dat de opdrachtgever geen beslissing wilde nemen, omdat deze in de achterban niet populair zouden zijn. Projectspectief ging dit over een verkeerd ontworpen geluidswal die voor een grote kostenpost ging zorgen."

– Michiel Oldenhof & Jasper Thiessens

Verzwijgen van problemen

Theorie: Door de gebrekkige transparantie in de bouwsector worden problemen verzwegen.

Expertervaring:

Experts erkennen deze analyse variabele niet als relevant.

Informatie-asymmetrie

Theorie: Doordat niet alle projectgerelateerde informatie voor beide partijen in even grote mate beschikbaar is ontstaat er een informatie-asymmetrie.

Expertervaring:

Experts erkennen deze analyse variabele niet als relevant.

Opportunistisch en onredelijk gedrag door opdrachtgever

Theorie: Onredelijk gedrag door de opdrachtgever leidt tot onredelijk gedrag door de opdrachtnemer.

Expertervaring:

"Tijdens een D&C-contract had de opdrachtgever de opdrachtnemer de keuze gegeven uit vier ontwerpen. Opdrachtnemer koos voor ontwerp 2. In dialoog bleek dat de architect gewoon ontwerp 1 wilde en keurde het ontwerp af. In een dialoog van de projectdirecteur en de architect werd ontwerp 1.5 besproken. Een kruising tussen ontwerp 1 en ontwerp 2."

Een week later in bespreking met de opdrachtgever ontkende de architect dat dit gesprek had plaatsgevonden en eiste hij ontwerp 1.

– Michiel Oldenhof

Een duidelijk voorbeeld van shirking bij de opdrachtgever heeft zich duidelijk voorgedaan bij het A15-project. Hierin weigerde de opdrachtgever beslissingen te nemen en ontstond een situatie van duidelijke ontduiking van taken."

– Jasper Thiessens

Lock-insituatie

Theorie: Een lock-insituatie wordt door de literatuur benoemd als een situatie waarin na gunning van een contract beide partijen aan elkaar vastzitten. Voor gunning heerst marktwerking, na gunning niet meer. Dit verhoogt het risico op opportunisme door de opdrachtnemer.

Expertervaring:

Experts erkennen deze analyse variabele niet als relevant.

Onredelijke contractvoorwaarden

Theorie: De literatuur stelt dat onredelijke contractvoorwaarden in de perceptie van de opdrachtnemer kunnen leiden tot opportunisme.

Expertervaring:

"Een duidelijk voorbeeld van onredelijke contractvoorwaarden heeft volgens mij voorgedaan tijdens project IVOD (D&C-contract op basis van UAV-GC). In de aanbestedingsfase moesten de vijf aanbidders samen onderzoek doen naar de grondkwaliteit van het projectgebied. 20% van de kosten mochten opgevoerd worden als tenderkosten. Dit is tegenstrijdig met het idee van de UAV-GC waarbij de opdrachtgever verantwoordelijk is voor de 'start' informatie."

- Jasper Thiessens

Onjuistheden in contract

Theorie: Het komt geregeld voor dat contracten onjuistheden bevatten. Deze fouten kunnen ontstaan doordat de opdrachtgever niet precies weet wat de vraag is, maar het project wel aanbesteed dient te worden.

Expertervaring:

"Bij een wegenproject was door opdrachtgever aangegeven dat uitgegaan mocht worden van een niet-doorlatende kleilaag. Na gunning bleek toch een aantal doorboringen aanwezig te zijn, nota bene aangebracht door aan de opdrachtnemer gelieerde bedrijven, zij het in een ver verleden van het project. In dit geval stelde de opdrachtnemer onnodig dure oplossingen voor."

– Jan Ochtman

Dit project is door de huidige maatschappelijke gevoeligheid ervan geanonimiseerd.

Wijzigingen in contract

Theorie: Wijzigingen in het contract ontstaan door onzekerheden in het bouwproces zoals weer en bodemgesteldheid maar ook veranderende klantbehoefte. Hierdoor is het vaak noodzakelijk dat het contract gewijzigd wordt. Wijzigingen op het contract worden in de praktijk gedaan door Voorstellen voor wijziging (VTW's).

Expertervaring:

Het voorbeeld genoemd door John Dols onder uiting van opportunisme heronderhandeling, is ook een sprekend praktijkvoorbeeld hoe een wijziging kan resulteren in sterk opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer.

“Uit project I-LENT, een Ruimte voor de Rivier-project, blijkt dat wijzigingen op zich geen probleem hoeven te zijn. In het geval van project I-LENT zijn contractuele wijzigingen ervoor gaan zorgen dat de contractschrijver, thans contractmanager bij RWS, zich persoonlijk aangevallen voelt door de wijziging. Dit zorgde voor erg veel weerstand bij de opdrachtgever.”

– Michiel Oldenhof

Het voorbeeld van de het ERTMS-systeem is ook een voorbeeld van hoe wijzigingen in een contract kunnen leiden tot opportunisme.

3.2.4 Sturingsmechanismen

Mate waarin taken, gedrag en prestaties precontractueel zijn vastgelegd

Theorie: Wordt in de literatuur codificatie genoemd. Bij sterke codificatie worden precontractueel taken, gedrag en prestaties vastgelegd in een formeel contract.

Expertervaring:

Experts hebben geen praktijkvoorbeeld kunnen geven.

Systeemgerichte Contractbeheersing

Theorie: SCB is een door RWS ontworpen monitoringsmethodiek dat bestaat uit verschillende toetsen.

Expertervaring:

“In de beginfase werd (en wordt) SCB vaak gezien door een opdrachtnemer als een bureaucratisch controlemechanisme ten behoeve van de opdrachtgever, vergelijkbaar met de houding op de werkvloer jegens kwaliteitszorg in de beginfase. De neiging bestaat om audits en rapportages defensief en minimaal in te vullen. Naarmate men er langer mee werkt (en het door de opdrachtgever op een juiste manier wordt gehanteerd!) wordt het ook door opdrachtnemer gezien als onderdeel van een goede bedrijfsvoering en gewaardeerd als bijdragend aan een goed resultaat voor de opdrachtnemer.”

– Jan Ochtman

Financiële prikkels

Theorie: Het hebben van financiële prikkels kan invloed hebben op het gedrag van de opdrachtnemer. In de Nederlandse praktijk worden safeguards & incentives opgenomen in het contractdossier (o.a. de basisovereenkomst en in de annexen van de VSP).

Expertervaring:

“Een voorbeeld waar de prikkel aantoonbaar tot beter gedrag heeft geleid, is het aspect arbeidsveiligheid (ongevallen) bij de aanleg van Maasvlakte 2. De gemiddelde 'ongevaldichtheid' bij de natte waterbouw is circa viermaal zo hoog als in de procesindustrie, dus volgens opdrachtgever moest verbetering mogelijk zijn. In dit contract zijn een aantal prikkels ingebouwd met betrekking tot arbeidsveiligheid, variërend van boetes bij niet naleven van afgesproken controlesystemen tot een bonus bij het halen van het gewenste veiligheidsniveau (aantal ongevallen met arbeidsverzuim) in een bepaalde periode. Het aantal ongevallen is meer dan gehalveerd.”

– Jan Ochtman

Gelijkstellen van standpunten

Theorie: Het gelijkstellen van standpunten is een operationele manier van socialisatie om gesprekken te voeren tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Een standpunt is een mening of een zienswijze. Iemand kan zijn standpunt relatief snel en gemakkelijk veranderen op het moment dat een nieuw argument wordt aangedragen waardoor hij een andere kijk op het geheel krijgt.

Expertervaring:

Experts hebben geen concreet praktijkvoorbeeld kunnen geven.

Gelijkstellen van belangen

Theorie: Het gelijkstellen van belangen is een operationele manier van socialisatie om gesprekken te voeren tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Een belang is iets waarmee iemand voordeel of zelfs (levens)geluk gemoeid is.

Expertervaring:

Experts hebben geen concreet praktijkvoorbeeld kunnen geven.

Gelijkstellen van normen en waarden

Theorie: Het gelijkstellen van waarden en normen is een operationele manier van socialisatie om gesprekken te voeren tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Wanneer de opdrachtnemer en opdrachtgever dezelfde waarden en normen delen ontstaat wederzijds begrip. Hierdoor ontstaat een betere samenwerkingsrelatie.

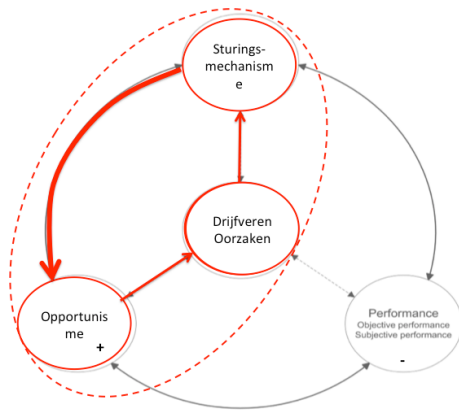
Expertervaring:

Experts hebben geen concreet praktijkvoorbeeld kunnen geven.

In bovenstaande paragraaf zijn de verschillende analysevariabele die in de literatuur zijn geïdentificeerd praktischer gemaakt met behulp van praktijkvoorbeelden van de experts. Niet alle variabele werden door de experts erkend of de experts konden er geen praktijkvoorbeeld bijgeven. Hierdoor is een soort idee van rangorde ontstaan welke variabele wel en welke niet regelmatig in de praktijk voorkomen. Deze kennis is meegenomen in de casestudie.

3.3 Relaties tussen kernbegrippen

Zoals beschreven in de introductie van dit hoofdstuk hebben de experts een aanzet gegeven tot het begrijpen en branche specifiek maken van de relatie tussen de vier kernbegrippen (opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen). Deze relatie is beschreven door [Laan \(2009\)](#) met de IOR-theorie (figuur 10). De IOR-theorie zegt dat elk kernbegrip van invloed is op elk ander kernbegrip, dit wordt weergegeven door de wederkerige peilen (peil met twee punten) tussen de begrippen.



Figuur 10: IOR-theorie (Laan 2009)

Uit de gehouden expertinterviews blijkt niet altijd dat de wederkerige relatie in de praktijk herkend wordt. In volgende paragrafen wordt de relatie tussen de kernbegrippen zoals deze door de experts wordt herkend beschreven.

3.3.1 Relatie drijfveren, oorzaken en opportunisme

De IOR-theorie van Laan (2009) beschrijft de relatie tussen drijfveren (motieven uit de opdrachtnemers interne organisatie), oorzaken (externe motieven) en opportunisme als wederkerig. Met wederkerigheid wordt bedoeld dat kernbegrip X resulteert in kernbegrip Y, maar dat kernbegrip Y ook kan resulteren in kernbegrip X. De experts beschrijven deze relatie niet als een wisselwerking, maar als een oorzaak-gevolg relatie. Bijvoorbeeld, de economische drijfveer leidt tot heronderhandeling, maar heronderhandeling leidt niet tot een economische drijfveer. Schematisch weergegeven zou de relatie tussen drijfveren, oorzaken en opportunisme als volgt weergegeven kunnen worden, figuur 11.



Figuur 11: Relatie drijfveren, oorzaken en opportunisme (1)

De volgende uitspraken van de experts ondersteunen deze propositie:

Uitspraak
<i>“Als het systeem aanzet tot opportunisme zullen 90 van de 100 zich bewust opportunistisch gaan gedragen”</i>
Deze afspraak beschrijft mogelijk een verband tussen een oorzaak (‘het systeem’) en opportunistisch gedrag
<i>“De aanleiding voor opportunisme kan zijn druk van binnenuit; zoals bedrijfsstrategie, financiële druk, iets verbergen zodat in de media geen negatieve aandacht gegenereerd wordt, etc.”</i>
Met andere woorden, zowel drijfveren en oorzaken geven aanleiding tot opportunisme.

“Doordat de grote publieke opdrachtgevers zich terug hebben getrokken uit het kennisdomein, hebben ze zelf niet meer de noodzakelijke kwaliteiten en kennis in huis. Hierdoor zijn ze te afhankelijk van de markt. Van deze afhankelijkheid kan een opdrachtnemer misbruik maken”

Hier wordt een verband tussen een oorzaak gesuggereerd dat kan resulteren in opportunisme.

“Een ander veel voorkomend punt van dispuut is de discussie over de juistheid van informatie. In deze discussies kan de opdrachtgever erg stug zijn bij het erkennen van door hem gemaakte fouten. Door dit onredelijke gedrag van de opdrachtgever kan het risico op opportunisme door de opdrachtnemer groter worden.”

“Conflicten na aanleiding van contractwijzigingen zijn aan de orde van de dag”

“Het is bekend dat sommige bedrijven opportunisme als bedrijfsstrategie gebruiken”

“Onredelijk en opportunistisch gedrag door de opdrachtgever komt regelmatig voor en is een grote bron van ergernis bij de opdrachtnemers. Dit opportunisme door opdrachtgever resulteert niet in directe ‘wraak’ acties door de opdrachtnemer maar resulteert op de lange termijn wel in scherpere onderhandelingen en leidt tot afbreuk van de relatie.”

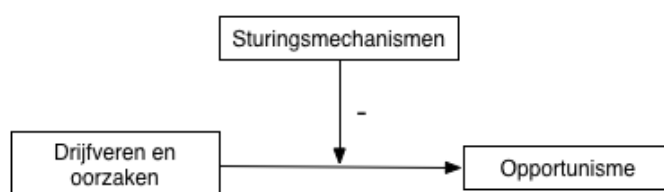
Tabel 4: Uitspraken experts m.b.t. relatie drijfveren, oorzaken en opportunisme

In bovenstaande paragraaf is de relatie tussen drijfveren en oorzaken en opportunisme weergegeven zoals deze herkend wordt door de geïnterviewde experts.

3.3.2 Relatie sturingsmechanismen en opportunisme

Ook de relatie tussen sturingsmechanismen en opportunisme wordt door de IOR-theorie als een wederkerige relatie beschouwd. Sturingsmechanismen kunnen leiden tot minder opportunisme waarbij meer opportunisme zal leiden tot meer sturingsmechanismen.

Deze wederkerigheid wordt door de experts niet expliciet bevestigd. Een oorzaak dat deze wederkerige relatie niet herkend wordt door de experts, is dat gesproken wordt vanuit projectervaring. Binnen de transactionele relatie van projecten zijn sturingsmechanismen contractueel vastgelegd, hierdoor is bijsturen lastig. Wanneer naar gebruik van sturingsmechanismen bij één opdrachtgever wordt gekeken, zal een wederkerige relatie gevonden kunnen worden. Opportunisme in het ene project zal misschien resulteren in andere sturingsmechanismen in een volgend project. Deze wederkerigheid over projecten heen valt buiten het bereik van dit onderzoek. De experts beschouwen sturingsmechanismen als een middel om opportunisme te beheersen. Hierdoor zou de relatie tussen de vier kernbegrippen als volgt weergegeven kunnen worden, figuur 12.



Figuur 12: Relatie opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen (3)

De volgende uitspraken van de experts ondersteunen deze propositie:

Uitspraak
<i>“Een sanctieloze relatie bestaat nooit. Een incentive systeem waarbij binnen een project, onder bepaalde voorwaarden, geld verdiend kan worden door het project eerder af te hebben bijvoorbeeld, helpt sterk om het risico op opportunisme te verminderen”</i>
<i>“Opportunisme kan nooit helemaal voorkomen worden. Wel zijn sturingsmechanismen te gebruiken om opportunisme te beheersen of te voorspellen”</i>
<i>“Conflicten en opportunisme is niet te voorkomen, wel moet er worden gestreefd naar projecten zonder arbitrage en kortgeding. Hiervoor moeten problemen en gedrag vrij bespreekbaar kunnen worden gemaakt”</i>

Tabel 5: Uitspraken experts m.b.t. relatie opportunisme en sturingsmechanismen

Deze relatie tussen drijfveren, oorzaken, sturingsmechanismen en opportunisme komt overeen met de aanname die impliciet gemaakt is in hoofdstuk 1. Hierin staat dat opportunisme niet te voorkomen is, maar eerder te beheersen dan wel erop te anticiperen. Door de relatie tussen drijfveren, oorzaken en opportunisme wordt duidelijk dat opportunisme het directe gevolg is van drijfveren en oorzaken. De sturingsmechanismen beïnvloeden het risico op opportunisme door het te beheersen.

3.4 Conclusie

Het doel van de expertinterviews is het praktischer maken van de verschillende constructen die in de theorie genoemd worden. Dit dient als brug tussen theorie en praktijk en helpt om in de casestudie gerichter te interviewen. Verder helpt het om verschillende praktijksituaties die in de casestudie voor kunnen komen beter te begrijpen. Deze interviews hebben geleid tot verschillende opvallende bevindingen:

- Veel genoemde variabelen door de experts waren de vier uitingen van opportunisme zoals beschreven in de TvO-theorie. Ook de *economische* en *interpersoonlijke* drijfveren voor opportunisme worden zowel door de literatuur als de experts breed gedragen. Van de oorzaken voor opportunistisch gedrag worden *het verzwijgen van problemen* en *wijzigingen in het contract* breed gedragen door de experts. Van sturingsmechanismen worden *financiële prikkels* en *SCB* vrijwel door alle experts genoemd als een effectieve manier om opportunisme te beheersen. Deze veelgenoemde analysevariabelen zijn zeer interessant om nader te onderzoeken in de casestudie.
- Ook worden verschillende variabelen minder breed door de experts erkend. Bijvoorbeeld de *perceptie van ongelijkheid* en *interorganisatorische mismatch* worden een stuk minder genoemd als drijfveren voor opportunisme. Vanuit de oorzaken voor opportunisme wordt *zwak leiderschap* minder erkend. Bij de sturingsmechanismen wordt voornamelijk het *gelijkstellen van standpunten, belangen en waarden en normen* niet door de experts benoemd. Hierdoor ontstaat het vermoeden dat deze variabelen geen invloed hebben op opportunistisch gedrag.
- Behalve overeenkomsten zijn er ook verschillen. Tijdens de interviews is geprobeerd om de verschillende analysevariabelen te bespreken. Daaruit bleek dat de geïnterviewden het niet altijd eens waren met de literatuur. Het sturingsmechanisme *mate waarin taken, gedrag en prestaties precontractueel zijn vastgelegd*, wordt door de experts niet beoordeeld als een manier om opportunisme te voorkomen. Dit contrasteert met de theorie. Een verklaring hiervan kan zijn is dat één van de geïnterviewde een expert is op het gebied van

samenwerking. Uit dat standpunt gekeken is codificeren van gedrag niet wenselijk.

- Sommige variabelen zijn in de zeven interviews niet genoemd. Mede door de semigestructureerde interviews hebben de experts de kans gekregen om hun visie te geven met betrekking tot opportunisme, drijfveren (motieven uit de opdrachtnemers interne organisatie), oorzaken (externe motieven) en sturingsmechanismen. Voorbeelden van variabelen welke de experts niet erkennen zijn de oorzaken *slechte coördinatie*, *informatie-asymmetrie* en *lock-insituaties*. Deze variabelen worden door de experts niet gezien als invloedrijke factoren als oorzaken voor opportunistisch gedrag.
- De IOR-theorie beschrijft de relaties tussen de kernbegrippen als wederkerig. Deze wederkerigheid is aan de hand van de expertinterviews niet te bevestigen. De bewijslast is niet voldoende om te kunnen concluderen dat de IOR-theorie fout is, maar er zou wel kunnen worden gesteld dat meer empirisch onderzoek noodzakelijk is. Het versimpelde model (figuur 12) zal worden gebruikt tijdens de casestudie.
- Verder beschrijft de IOR-theorie de relatie tussen opportunisme en sturingsmechanismen als wederkerig. Uit de expertinterviews blijkt dat sturingsmechanismen het risico op opportunisme beïnvloeden door het proberen te beheersen of erop te anticiperen. Uit de expertinterviews blijkt niet dat opportunisme een direct effect heeft op de sturingsmechanismen.

De gehouden expertinterviews beschreven in bovenstaand hoofdstuk hebben geresulteerd in een beter begrip van de literatuur. Zo zijn verschillende analysevariabelen verduidelijkt met praktijkvoorbeelden. Bovendien zijn de relaties tussen de verschillende kernbegrippen uit de theorie in twijfel getrokken en is een versimpeld model voorgesteld die in de casestudie gebruikt gaat worden. Dit model is op de volgende pagina weergegeven (figuur 13).

4 Casestudie

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 worden de cases uit de casestudie beschreven. Binnen het onderzoek heeft de casestudie twee doelen vervuld. Het eerste doel is binnen de cases kijken of de verschillende analysevariabelen (bijlage 2) aanwezig waren. Door met deze bril (de '26-glazige bril') te kijken naar de cases is geprobeerd een inzicht te krijgen in de projecten. Het tweede doel was om te kijken hoe de relaties lopen tussen de vier kernbegrippen van dit onderzoek. Hiervoor is de informatie van het eerste doel noodzakelijk. Binnen de casestudie is gezocht hoe de verschillende variabelen effect hadden op opportunistisch gedrag. De daarbij horende deelvraag is hieronder weergegeven. Deze deelvraag zal gedurende dit hoofdstuk beantwoord worden.

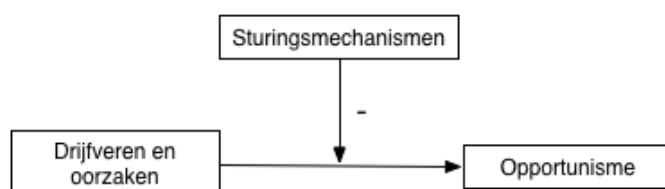
Subdeelvraag 2c:

Wat zijn de overeenkomsten en verschillen vanuit theorie en praktijk tussen drijfveren en oorzaken voor opportunistisch gedrag?

Subdeelvraag 3c:

Welke sturingsmechanismen worden in de praktijk door publieke opdrachtgevers gebruikt om opportunistisch gedrag te beheersen dan wel om daarop te anticiperen?

In hoofdstuk 3 is de eerste aanzet gedaan om de relatie tussen opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen te begrijpen. Deze aanzet is gevisualiseerd in figuur 13. Dit figuur is een versimpelde versie van de IOR-theorie (Laan 2009) en is gebruikt in de casestudie om de relaties tussen de vier kernbegrippen te onderzoeken. Daarbij zullen de verschillende variabelen uit de analysematrix binnen de cases worden geanalyseerd om te begrijpen hoe deze variabelen effect hebben op de relatie.

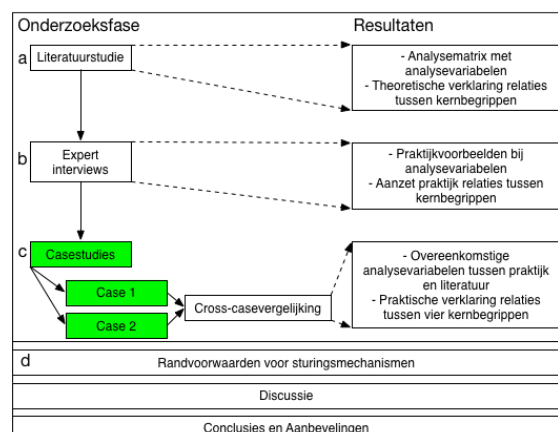


Figuur 13: Basis analysemodel casestudie

Met behulp van de informatie uit dit hoofdstuk zal in hoofdstuk 5 de analysematrix worden ingevuld. Aan de hand van deze analysematrix worden in hoofdstuk 6 randvoorwaarden voor sturingsmechanismen geformuleerd.

Leeswijzer

Hoofdstuk 4 bestaat uit drie paragrafen. In paragraaf 4.2 is dataverzameling en analysemethoden beschreven. Paragraaf 4.3, wordt case 1: SAGO beschreven. Alinea 4.3.1 is een feitelijke beschrijving van de analysevariabelen zoals deze in project SAGO zijn voorgekomen. Alinea 4.3.2 beschrijft



effecten van deze analysevariabelen op het gedrag van de opdrachtnemer. In paragraaf 4.4 wordt case 2: Nederrijn besproken. Ook hier wordt onderscheidt gemaakt tussen de feitelijke beschrijving van de analysevariabelen in project Nederrijn en hoe deze variabelen invloed hebben gehad op het gedrag van de opdrachtnemer. Zowel paragraaf 4.3 als 4.4 wordt afgesloten met een within caseanalysis waarin het samenspel van analysevariabelen wordt besproken.

4.2 Proces

De casestudie van dit onderzoek bestaat uit het analyseren van twee praktijkcases. Deze cases zijn: spoedproject SAGO en project Nederrijn (onderdeel van het programma Ruimte voor de Rivier). De cases zijn geanalyseerd door het maken van casebeschrijvingen (Yin 2009) op basis van de analysematrix. In onderstaande tabel is een factsheet te vinden van beide cases.

	SAGO	Nederrijn
Projectnaam	Spoedaanpak Wegen, Pakket D SAGO	4 Maatregelen Nederrijn
Projectlocatie	A1 Amsterdam – 't Gooi & A6 Muiderberg – Almere	Doorwertsche Waarden, Middelwaard, De Tollewaard
Projectaard	Wegenbouw	Waterbouw
Contractvorm	D&C o.b.v. UAV-GC	Plan, Design & Construct (PD&C) o.b.v. UAV-GC
Opdrachtgever	Rijkswaterstaat	Rijkswaterstaat
Opdrachtnemer	KWS Infra	Boskalis
Aanneemsom	€107.000.000 (excl. BTW)	€12.339.000 (excl. BTW)

Tabel 6: Factsheet cases

Dataverzameling vindt plaats door documentenanalyse en interviews. De documenten gebruikt in de documentenanalyse bestaan voornamelijk uit het contractdossier, daar andere documenten vertrouwelijk zijn en deze niet ingezien mogen worden. Per case is, zo ver mogelijk, het gehele contractteam geïnterviewd van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Interviews zijn gehouden aan de hand van semigestructureerde interviews op basis van de analysematrix. Een overzicht van de geïnterviewde sleutelfiguren is weergegeven in onderstaande tabel.

SAGO	Functie	Nederrijn	Functie
Rob Jaeger	Projectleider RWS	Iede Blok	Projectleider RWS
Rudie van der Wal	Inkoopadviseur RWS	Jeroen Eikholt	Contractmanager RWS
Dick Stoop	Projectleider KWS	Taco Vergeer	Directeurprojecten Boskalis
Joeri Haezebrouck	Contractmanager KWS	Dirk-Jan Zwemmer	Projectleider Boskalis

Tabel 7: Geïnterviewden

4.3 Case 1: SAGO

SAGO is een spoedaanpakproject. Met de spoedaanpakprojecten pakt RWS dertig hardnekkige knelpunten op de snelwegen versneld aan. De spoedaanpak kenmerkt zich door eenvoudigere en snellere procedures.

4.3.1 Case beschrijving aan de hand van analysevariabelen

Onderstaande paragraaf is een feitelijke beschrijving van de analysevariabelen die gevonden zijn aan de hand van de gehouden interviews en documentenanalyse in project SAGO. Niet alle analysevariabelen (bijlage 2) zijn gevonden in project SAGO. Hoe deze variabelen effect hebben op het gedrag van de opdrachtnemer is beschreven in paragraaf 4.3.2.

Opportunisme

Inflexibiliteit

In project SAGO heeft zich inflexibel gedrag van de opdrachtnemer voorgedaan. Een respondent zegt hierover: *‘Op een gegeven moment zijn wij heel stug de contractregeltjes gaan benutten. Oftewel, jij moet binnen 14 dagen onze contractwijzigingen beoordelen en daar zullen we jou ook eens aan houden. Alle termijnen werden aan alle kanten overschreden en het hele pragmatisme is eruit.’*

Heronderhandeling

In project SAGO heeft zich opportunistisch gedrag in de vorm van heronderhandelen voorgedaan. Door de spoedaanpak van project SAGO liep de planfase parallel aan de ontwerp- en uitvoeringsfase. In de beginfase van project SAGO zorgden de vele scopewijzigingen voor wijzigingen in het ontwerp. De opdrachtnemer geeft zelf toe dat ze in onderhandelingen over prijsvorming hiervan onredelijk hebben heronderhandeld.

Uit de verzamelde data wordt niet duidelijk of opportunistisch gedrag shirking of overtreding is voorgekomen.

Drijfveren

Economisch

Het project is aangenomen voor €107 miljoen en opgeleverd voor €145 miljoen. Respondenten van opdrachtgever en opdrachtnemer verklaren dat deze overschrijding, van bijna 30%, voornamelijk kwam door scopewijzigingen en externe invloeden.

Interpersoonlijk

De interpersoonlijke relatie tussen sleutelfiguren kent binnen project SAGO twee fases. Tijdens en vlak na de aanbesteding verliep de relatie tussen de sleutelfiguren stroef. Een respondent verwoordt dit als volgt: *“We moesten een beetje aan elkaar wennen”*.

Later werd regelmatig informeel gesproken over zaken anders dan het project onder andere de privésituatie. Over het gehele project bekeken was de houding ten opzichte van elkaar formeel, zakelijk en professioneel waarbij geregeld toch tijd was voor informeel samen zijn.

Perceptie van onrechtvaardigheid

Een drijfveer voor opportunistisch gedrag die aanwezig was in project SAGO was de perceptie van onrechtvaardigheid. Een voorbeeld hiervan zijn de, in perceptie van de opdrachtnemer, onrealistisch korte contractuele termijnen. Doordat SAGO een spoedproject was, was voortgang van het project erg belangrijk. Ook het contract is op die manier geschreven, met strakke termijnen en deadlines voor het indienen van onder andere het projectmanagementplan. De opdrachtgever hechtte veel belang aan deze termijnen om zo de voortgang van het project te bewaken. De opdrachtnemer was echter van mening dat deze termijnen onrealistisch kort waren en bij naleving ervan de

kwaliteit van het werk in geding kwam. De opdrachtnemer werd in het begin van het project strikt aan deze termijnen gehouden. Deze inflexibele opstelling van de opdrachtgever werd door de opdrachtnemer als onrechtvaardig ervaren.

Perceptie van ongelijkheid

Samenhangend met de perceptie van onrechtvaardigheid, heeft de perceptie van ongelijkheid zich voortgedaan in project SAGO. Deze manifesteerde zich doordat later in het project de opdrachtgever de gestelde termijnen betreffende VTW's niet kon halen. Hierbij kon de opdrachtgever consequenteloos van deze termijnen afwijken terwijl eerder in het project de opdrachtnemer dit niet kon. De opdrachtnemer vond dat de opdrachtgever met twee maten mat. Dit is de perceptie van ongelijkheid.

Oorzaken

Onredelijk gedrag opdrachtgever

Zoals beschreven in bovenstaande alinea stonden in de beginfase van het contract strakke termijnen en deadlines voor het aanleveren van producten van de opdrachtnemer. Volgens de opdrachtnemer waren deze onrealistisch kort. Oprekken van de termijnen was volgens de opdrachtgever niet mogelijk, aangezien het om een spoedproject ging. Dit was inflexibel gedrag van de opdrachtgever.

Wijzigingen in contract

In project SAGO zijn door scope- en meerwerk wijzigingen veel VTW's opgesteld. Een voorbeeld van een groot meerwerk in dit project is de aanleg van een geluidsscherm. De opdrachtgever had met de omwonenden een deal gesloten met betrekking tot het reduceren van het geluid met behulp van een geluidsscherm. In ruil daarvoor zouden de omwonenden de zaak niet aanhangig maken bij de Raad van State. Dit alles om de voortgang te stimuleren.

Het geluidsscherm heeft uiteindelijk 6 miljoen gekost en kan gezien worden als een serieuze wijziging in het contract.

Zwak leiderschap

Door de vele scope- en meerwerk wijzigingen zijn binnen het project veel VTW's opgesteld. Respondenten van zowel de opdrachtgevers- als de opdrachtnemerszijde erkenden dat acceptaties van VTW's lang op zich liet wachten, waardoor de vaart uit het project gehaald werd. Deze lange acceptatieprocedure wordt door de opdrachtgever en opdrachtnemer anders verklaard. De opdrachtgever zegt dat dit komt door het bureaucratische systeem van RWS, terwijl de opdrachtnemer dit wijt aan zwak leiderschap van de opdrachtgever.

Een respondent zegt hierover: *"Probeer maar eens bij RWS, een ambtelijke organisatie met verschillende belangen, een budget los te krijgen van 3 miljoen euro. De aannemer kan zeggen 'ik geef je 2 weken bedenktijd voor een VTW', want anders gaat diens planning naar de haaien. Dit is een groot probleem binnen RWS'.*

Uiteindelijk is het niet kunnen omgaan met het interne systeem een teken van zwak leiderschap.

Sturingsmechanismen

Systeemgerichte contractbeheersing

In project SAGO is SCB toegepast als contractbeheersingsmethode. Het aantal systeem-, proces-, en producttoetsen fluctueerde gedurende het project. In de eerste fase werden

voornamelijk systeemtoetsen gehouden om te controleren of de systemen van de opdrachtnemer aan de gestelde eisen voldeden. Tijdens de uitvoering kwamen daar procestoetsen bij om te controleren of deze processen daadwerkelijk gevolgd werden. Tot slot werden af en toe producttoetsen gehouden om te controleren of de opdrachtnemer aan de te verwachte kwaliteit voldeed. Dit is inherent aan de SCB-methodologie.

Financiële prikkels

Tijd was een belangrijke factor doordat SAGO een project is geweest dat binnen de spoedaanpak viel. Om niet teveel tijd te verliezen in discussies over meerwerk is een risicofonds opgericht. Het niet opgebruiken van het risicofonds resulteerde in een financiële bonus van 25% van het overgebleven bedrag als bonus voor de geleverde bijdrage aan de risicobeheersing. In het contractdossier staat over risicobeheersing het volgende: *“Opdrachtgever verwacht dat de opdrachtnemer zich inspant om de opdrachtgeverrisico’s te beheersen en de financiële consequenties bij het optreden daarvan te beperken.”* Dit risicofonds had een omvang van €5.700.000,--.

Een tweede financiële prikkel is een bonus voor het behalen van streefdatum. Hierbij wordt de streefdatum niet aangepast als gevolg van wijzigingen. De bonus wordt berekend met een rekensom vastgelegd in het contractdossier. Om tijdige oplevering van het project te stimuleren, is binnen het SAGO-contract ook gekozen voor een malusregeling. De malus verschilt per streefdatum maar komt neer op €30.000,-- per dag.

Codificatie

Met codificatie wordt bedoeld het op voorhand vaststellen van alle taken, gedrag en prestaties van de contractpartners. In project SAGO zijn in het PSU gedragsregels afgesproken. Een respondent zegt hierover: *‘...want tijdens het PSU zijn een tiental gedragsregels opgesteld. Waarvan natuurlijk de helft open deuren zijn; spreek elkaar aan als je je ergens aan ergert, stuur zo min mogelijk per e-mail want dat kan verkeerd overkomen. Dat soort dingen.’*

Gelijkstellen van belangen

Het gelijkstellen van belangen is voortgekomen door een externe partij vanuit de omgeving. Deze kwam met een niet ingecalculeerd bezwaar op een bestemmingsplan, waardoor ‘een gezamenlijke bedreiging’ ontstond. Opdrachtgever en opdrachtnemer moesten het probleem gezamenlijk oplossen om de voortgang van het project te garanderen. Een respondent zegt hierover: *‘Ineens zaten we niet tegen over de opdrachtgever aan een tafel, maar zaten we ernaast. Dit was een bijzondere ervaring.’*

4.3.2 Effect analysevariabelen op opportunistisch gedrag

Naast het feitelijk beschrijven van de aanwezige analysevariabelen in project SAGO, is gekeken hoe deze variabelen invloed hebben gehad op het opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer. In de gehouden interviews is per analysevariabele consequent gevraagd hoe deze invloed had op het gedrag van de opdrachtnemer. In onderstaande alinea is het effect van de analysevariabelen op opportunistisch gedrag per variabelen weergegeven.

Drijfveren

Economisch

Zoals in bovenstaande paragraaf beschreven, heeft project SAGO te maken gehad met een kostenoverschrijding van 30%. Deze overschrijding is volgens respondenten van opdrachtgever en opdrachtnemer te wijten aan scope- en meerwerkwijzigingen. De economische drijfveer voor opportunistisch gedrag is binnen project SAGO wellicht minder aanwezig dan verwacht. De opdrachtnemer is zich bewust van de gevaren die opportunistisch gedrag met zich meebrengt. Een respondent zegt dat wanneer de opdrachtgever bewust wordt van dit gedrag de opdrachtnemer uiteindelijk zal verliezen, door bijvoorbeeld strengere controles en scherpere meerwerk onderhandelingen. In project SAGO speelt de economische drijfveer wel een rol, maar de opdrachtnemer heeft bewust gekozen op basis van deze drijfveer niet opportunistisch te gaan gedragen. De potentiële kosten van dit gedrag wegen volgens opdrachtnemer niet op tegen de baten.

Interpersoonlijk

De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verliep zoals in bovenstaande paragraaf beschreven in twee fases. In de start-upfase van het project verliep de samenwerking stroef, later werd het beter. Een oorzaak van dit stroef lopend begin wordt verklaard doordat in de aanbesteding BVP is toegepast. Hierdoor liep de selectie op basis van EMVI (documenten + prijs) en interviews. Een respondent zegt hierover: *“Bij BVP was ook afgesproken dat het niet alleen ging om wat je op papier aanlevert, maar we wilden ook vertrouwen krijgen in het team dat het ging doen. Wat er nu bij VolkerWessels gebeurde, op papier (EMVI + prijs) hadden ze een excellente score. Op de interviews hadden ze helemaal geen excellente score, omdat ze niet de interviews in gingen met het team wat het ook ging doen.”* Deze fout hebben overigens alle inschrijvers van SAGO gemaakt. Hierdoor is besloten enkel te scoren op documenten en prijs. Een respondent zegt hierover: *“...dus wij stonden aan de start met een aannemer waarvan wij dachten op papier kunnen ze het goed, maar of we het met dat team gaan redden, dat weten we niet.”* Het mislukken van de BVP-procedure in aanbestedingsfase had in dit geval een zeer negatieve werking op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer doordat wantrouwen begonnen werd. Het is ook in deze fase van het project dat de opdrachtnemer opportunistisch gedrag vertoonde in de vorm van inflexibiliteit en heronderhandelingen.

Later werd de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer beter. Een respondent zegt hierover: *“Na deze valse start werd de relatie in de loop van het project beter waardoor opportunisme afnam. De opdrachtnemer meent dat ze zich gedurende het project open en transparant hebben opgesteld en steeds meer op basis van vertrouwen gingen werken.”* In project SAGO is later in het project daadwerkelijk minder opportunistisch gedrag vertoond.

Perceptie van onrechtvaardigheid

In het begin van project SAGO werd de opdrachtnemer strak aan de gestelde deadlines en termijnen gehouden door de opdrachtgever. Dit werd door de opdrachtnemer als onrechtvaardig gezien. Dit gevoel resulteerde bij de opdrachtnemer in frustratie en een toenemende mate van inflexibiliteit. Deze ontwikkeling bracht een situatie van wantrouwen voort, die door beide partijen als frustrerend en als een slechte werksituatie werd beschouwd.

Perceptie van ongelijkheid

De perceptie van ongelijkheid werd door de opdrachtnemer ervaren toen bleek dat de opdrachtgever consequenteloos van hun VTW-deadlines kon afwijken, terwijl eerder in het project de opdrachtnemer strikt aan hun deadlines werden gehouden. Doordat deze perceptie pas later in het project werd gevoeld, heeft deze niet geresulteerd in opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer. Respondenten zeggen dat tegen de tijd dat dit speelt de interpersoonlijke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zo goed was, dat dit escalatie heeft voorkomen.

Oorzaken

Onredelijk gedrag opdrachtgever

Onredelijk gedrag in de vorm van inflexibiliteit deed zich in de start-up fase van het project voor. Dit heeft direct geresulteerd in opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer door ook inflexibel op te stellen en onredelijke heronderhandelingen te voeren.

Wijzigingen in contract

De vele contractuele wijzigingen door scope- en meerwerk hebben de opdrachtnemer de kans gegeven om opportunistisch gedrag te vertonen in de vorm van heronderhandelingen. Wanneer deze wijzigingen zich niet hadden voorgedaan hadden geen heronderhandelingen nodig geweest. In combinatie met de perceptie van onrechtvaardigheid en onredelijk gedrag van de opdrachtgever heeft dit geresulteerd in opportunisme door de opdrachtnemer.

Zwak leiderschap

Door de vele scope- en meerwerk Wijzigingen zijn binnen project veel VTW's opgesteld. Respondenten van de opdrachtgever en opdrachtnemer erkenden dat acceptaties van VTW's lang op zich liet wachten, waardoor de vaart uit het project gehaald werd. Het niet maken van beslissingen door de opdrachtgever heeft een grote invloed gehad op project SAGO. Hierdoor kwam de voortgang in gevaar en in combinatie met de bonus op dit project zou dit resulteren in omzetsderving voor de opdrachtnemer. Dit wilde de opdrachtnemer uiteraard voorkomen, hierdoor nam het risico op opportunistisch gedrag toe.

Sturingsmechanismen

Systeemgerichte Contractbeheersing

In project SAGO zijn er zowel systeem-, proces- als producttoetsen uitgevoerd. Zowel de systeem- als de producttoets vergrootte het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in project SAGO en droeg bij aan een betere relatie. Dit kwam doordat deze toetsen positief werden beoordeeld. De opdrachtnemer interpreteerde dit als compliment voor het werk dat ze erin gestoken hadden. Het motiveerde de opdrachtnemer om door te gaan op de ingeslagen weg.

Producttoetsen daarentegen hadden een negatieve invloed op het vertrouwen en de samenwerkingsrelatie. Doordat het werk van de opdrachtnemer strikt gecontroleerd werd kreeg hij het gevoel '*als een kleuter*' behandeld te worden en '*op de nek gezeten te worden*'. Dit riep weerstand op bij de opdrachtnemer. Echter, producttoetsen werden binnen project SAGO minimaal uitgevoerd en enkel wanneer de opdrachtgever ergens weinig vertrouwen in had.

Financiële prikkels

Een financiële prikkel is contractueel vastgelegd om de voortgang bij de opdrachtnemer te stimuleren. In het geval van project SAGO heeft deze financiële prikkel een zware stempel op het project gedrukt en een effect gehad op de relatie en het gedrag van de opdrachtnemer. Dit wordt verduidelijkt in onderstaande alinea's.

Een onderdeel van het project omvatte het opnieuw asfalteren van de Muiderbrug. Op het moment dat de opdrachtnemer aan deze brug wilde beginnen bleek dat een tweede opdrachtnemer van RWS een ander project op de brug aan het uitvoeren was. De tweede aannemer kreeg lucht van de bonus die te halen was wanneer de planning gehaald werd. De tweede opdrachtnemer wilde in die bonus delen als ruil voor snelle uitvoering van hun werk. De opdrachtnemer ging hier niet mee akkoord en uiteindelijk werd de planning niet gehaald. De opdrachtnemer en RWS hebben in deze situatie een deal gemaakt waarin de opdrachtnemer wel recht had op een deel van de bonus. In het geval van de Muiderbrug hadden de financiële prikkels de potentie om de relatie te verslechteren.

Bovendien had het langzame VTW-proces in combinatie met de financiële prikkel invloed op het project. Doordat de opdrachtnemer onder tijdsdruk stond, moest de opdrachtgever snel beslissingen nemen. Uit project SAGO blijkt dat wanneer een sterke financiële prikkel op geld opgenomen is, de opdrachtgeversorganisatie hierop toegespitst moet zijn. Wanneer de opdrachtgever de vertragende factor is in het project, zorgt dit voor grote frustratie bij de opdrachtnemer. Een respondent zegt hierover: *"RWS moest zich wel instellen op zo'n bonus-/malussysteem. Zij moesten zich realiseren dat, dat niet alleen van de aannemer iets eist, maar ook van zichzelf."*

Codificatie

In het PSU is codificatie gebruikt om de gedragsregels vast te leggen. Volgens respondenten heeft dit geholpen zodat je op dat moment even bewust wordt van elkaar. Een respondent herinnert: *'wij zijn inderdaad weleens aangesproken op gedragsregels. Dan werkt het toch, soms typ je snel even een mailtje en kieper je het over de schutting, dat gebeurt'.*

Uit de volgende citaten blijkt ook wel dat codificatie op zichzelf niet voldoende is. Tijdens de PSU van het project werd de volgende uitspraak gedaan: *"Bij project SAGO gaan opdrachtgever en opdrachtnemer echt proberen te sturen op basis van vertrouwen."* De volgende quote komt uit één van de interviews: *"Drie dagen later ging het mis."*

Gelijkstellen van belangen

Een ander kantelpunt in de beweging van een wantrouwende naar een vertrouwende relatie, is het ontstaan van een extern probleem, buiten invloedssfeer van de opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit zorgde voor een sterk gevoel van saamenhorigheid. Uit project SAGO blijkt dat het hebben van een gezamenlijk belang een positieve invloed heeft op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

4.3.3 Caseanalyse SAGO

Door bovenstaande data van project SAGO te analyseren vallen verschillende relaties op. In deze paragraaf is een zogenoemde 'within case-analysis' uitgevoerd. Deze analyse beschrijft het samenspel van analysevariabelen zoals dit in SAGO is gedetecteerd.

Verschillende analysevariabelen zullen door elkaar gebruikt worden om dit samenspel te beschrijven. Achter elke analysevariabele is het kernbegrip tussen haakjes genoteerd.

In project SAGO zijn twee uitingen van opportunisme gevonden. Inflexibiliteit, doordat de opdrachtnemer het contract woord voor woord volgde waardoor het pragmatisme uit het project verdween. Heronderhandeling, doordat de opdrachtnemer bij meerwerkonderhandelingen onrealistisch hoge prijzen voor meerwerk vroeg. Dit gedrag werd veroorzaakt door een combinatie van drijfveren en oorzaken.

In de perceptie van de opdrachtnemer gedroeg de opdrachtgever zich inflexibel (onredelijk gedrag van opdrachtgever) door stug vast te houden aan onhaalbare termijnen voor onder andere het projectmanagementplan (PMP). Dit resulteerde bij de opdrachtnemer in een perceptie van onrechtvaardigheid (drijfveer). Illustratief hiervoor zijn de consequenties aan “nalatig” gedrag. Later in het project zijn vele wijzigingen in contract (oorzaak) voorgekomen. Voor deze wijzigingen werden VTW's opgesteld. Hier kwam de opdrachtgever onder tijdsdruk te staan doordat beoordeling ervan lang duurde. Dit is gedefinieerd als zwak leiderschap (oorzaak); het onvermogen van de opdrachtgever om beslissingen te kunnen of te willen maken. In het begin van het project werd de opdrachtnemer aansprakelijk gehouden voor het te laat opleveren van zijn PMP. Later kon de opdrachtgever consequenteloos zijn termijnen overschrijden. Dit resulteerde in een gevoel van ongelijkheid (drijfveer) doordat de opdrachtgever met twee maten mat. Dit samenspel van factoren had een negatieve invloed op de interpersoonlijke relatie (drijfveer) tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Dit resulteerde in opportunistisch gedrag in de uiting inflexibiliteit en heronderhandeling door de opdrachtnemer. Het opportunisme nam af naar mate opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar beter leerde kennen.

Parallel aan bovenstaande gebeurtenis ontwikkelde de interpersoonlijke relatie zich. In het begin van het project verliep de relatie tussen de projectteams stroef, mede veroorzaakt door het mislukken van de BVP-procedure¹. In deze fase waarin de verhoudingen op scherp stonden kwam ook het opportunisme voor zoals beschreven in bovenstaande alinea. Later werd de relatie tussen beide partijen beter doordat ze wat aan elkaar begonnen te wennen en vertrouwen kregen in elkaars kunnen. Wat dit kantelpunt veroorzaakte is moeilijk te benoemen. Geïnterviewden menen dat beide partijen beseftte dat de huidige manier van werken niet productief en prettig was. Hierover is gesprek gevoerd met als resultaat het meer open en transparant gecommuniceerd werd zonder verborgen agenda. Het onder ogen zien van de problemen in het project had een positieve invloed op de interpersoonlijke relatie. Hierdoor groeide het vertrouwen tussen de projectteams.

Ondanks dat de economische drijfveer niet expliciet genoemd is door de geïnterviewden, lijkt deze wel aanwezig. Heronderhandeling betreft het maximaal uitonderhandelen van scopewijzigingen en meerwerk met als doel een zo groot mogelijke financieel voordeel te halen. Dit is een bedrijfseconomische beslissing en hoeft in principe geen opportunisme te zijn. Echter, wanneer deze heronderhandelingen een

¹ In de aanbestedingsfase is in project SAGO gekozen voor een BVP procedure, waarbij naast schriftelijke aanbestedingstukken een interview met het projectteam afgenomen werd. Niet het uitvoerend projectteam deed het interview, maar het aanbestedingsteam. Hierdoor kon geen beeld gevormd worden van het projectteam.

onredelijk karakter krijgen wordt het geclassificeerd als opportunisme. Hierdoor is moeilijk te bepalen wanneer heronderhandeling onder opportunisme of onder reguliere bedrijfsvoering valt. In het geval van project SAGO hebben verschillende geïnterviewden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer toegegeven dat de heronderhandelingen soms wat onredelijk waren.

In project SAGO is getracht opportunisme te beheersen door verschillende sturingsmechanismen. De formele sturingsmechanismen codificatie, monitoring en financiële prikkels zijn toegepast. Deze formele mechanismen hielpen opportunisme te beheersen, maar konden dit niet voorkomen. De formele sturingsmechanismen droegen daarbij niet bij aan het versterken van de interpersoonlijke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De producttoetsen van SCB (formele monitoring) werd als zeer frustrerend gezien, hierdoor kreeg de opdrachtnemer de perceptie van ongelijkheid. (drijfveer). Ook de formele financiële prikkels hadden geen positief effect op het voorkomen van opportunisme. De bonus (in vorm van een risicofonds) was ten opzichte van de totale overschrijding te klein en vormde geen positieve incentive. De malus op het niet halen van streefdata hielp wel bij de voortgang in het project te stimuleren, maar had geen effect op opportunisme. Het malussysteem werkte zelfs als katalysator. Doordat beslissingen van de opdrachtgever lang op zich lieten wachten vertraagde dit het project, hierdoor kwam de opdrachtnemer onder tijdsdruk te staan.

Het gelijkstellen van belangen als informeel sturingsmechanisme resulteerde in een verbeterde interpersoonlijke relatie. Gelijkstellen van belangen manifesteerde zich in een gezamenlijke bedreiging voor het project. Hierbij moesten opdrachtgever en opdrachtnemer samenwerken om de voortgang te garanderen.

Formele- en informele sturingsmechanismen hebben een gelijk doel, het beheersen van opportunisme, maar proberen dit te bereiken middels een andere weg. Uit project SAGO blijkt formele- en informele sturingsmechanismen *complementair* kunnen werken.

Formele mechanismen lijken vooral geënt te zijn op het beheersen van opportunisme door de drijfveren te minimaliseren. Financiële prikkels probeert met financiële middelen opportunisme te beheersen en haakt in op de economische drijfveer. Monitoring verminderd de informatie asymmetrie waardoor de kans op ontdekking van opportunisme groter wordt. Formele sturingsmechanismen kunnen de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer onder druk zetten.

Informele mechanismen lijken gericht te zijn op het beheersen van opportunisme door het verbeteren van de interpersoonlijke relatie.

Sturingsmechanismen werken *complementair* de formele sturingsmechanismen een negatief effect hebben op de relatie tussen de projectteams kan een goede relatie worden behouden door informele mechanismen. Formele- en informele sturingsmechanismen kunnen elkaar zelfs *versterken* wanneer een goede relatie verbeterd wordt met behulp van informele sturingsmechanismen.

Deze bevinding sluit aan bij de theorie die zegt dat formele- en informele handhaving zich dynamisch tot elkaar verhouden (Hoezen 2009). Project SAGO ondersteund deze theorie.

Bovenstaande paragrafen geven aan welke analysevariabelen gevonden zijn in project SAGO en hoe deze effect hebben gehad op opportunistisch gedrag door de

opdrachtnemer. De volgende paragraaf heeft dezelfde indeling als paragraaf 4.3 en beschrijft project Nederrijn.

4.4 Case 2: 4 Maatregelen voor de Nederrijn

Het project rivierverruiming uiterwaarden Nederrijn, bestaat uit vier maatregelen: de uiterwaard vergraving Doorwertsche Waarden, Middelwaard, De Tollewaard en de Obstakelverwijdering PKB-plangebied Elst. Dit project valt onder het programma 'Ruimte voor de Rivier'.

De scope van de opdracht is de sloop van een steenfabriek, sanering van het fabrieksterrein, de bouw van een hoogwaterbrug en het vergraven van vier uiterwaarden (600.000 m3 grondverzet), inclusief herinrichting.

4.4.1 Casebeschrijving aan de hand van analysevariabelen

Onderstaande paragraaf is een feitelijke beschrijving van de gevonden analysevariabelen die gevonden zijn aan de hand van de gehouden interviews en documentenanalyse. Niet alle analysevariabelen uit de analysematrix (bijlage 2) zijn binnen project Nederrijn gevonden. Hoe deze variabelen effect hebben op opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer is beschreven in paragraaf 5.4.2.

Opportunisme

Binnen project Nederrijn is het moeilijk te zeggen of en wat voor soort opportunisme is voorgekomen. Helaas is niet duidelijk geworden of de opdrachtnemer opportunistisch gedrag heeft vertoond in project Nederrijn. Het uitblijven van antwoord doet vermoeden dat opportunisme niet is voorgekomen.

Relatie drijfveren en opportunisme

Economisch

Opdrachtnemer heeft bij project Nederrijn erg scherp ingeschreven zowel in prijs als in doorlooptijd. In combinatie met het malussysteem op tijd (verder beschreven onder kopje financiële prikkels) heeft opdrachtnemer een sterke economische drijfveer. Het project is aanbesteed voor €12,3 miljoen. Ondanks dat het project (nog) niet afgerond is zal dit bedrag overschreden worden. De prognose is dat de totale kosten uit zullen komen op €20 tot 21 miljoen euro.

Interpersoonlijk

Zowel de teams van de opdrachtgever als van de opdrachtnemer zeggen dat de interpersoonlijke relatie erg goed is. Deze relatie heeft bijgedragen aan een veerkrachtige relatie tussen de projectteams. Hiermee wordt bedoeld dat foutjes van beide partijen gemakkelijker door de vingers gezien worden, problemen niet verzwegen worden en vrijelijk gesproken kan worden over het project.

Perceptie van ongelijkheid

Binnen project Nederrijn is enige ongelijkheid in mandaat tussen sleutelfiguren van opdrachtgever en opdrachtnemer. De projectleider van RWS heeft als counterpart bij opdrachtnemer de directeur projecten, waarbij de contractmanager van RWS een projectleider van opdrachtnemer als counterpart heeft. Een verschil in mandaat kan problemen zorgen bij het maken van beslissingen in projecten. In project Nederrijn wordt het verschil in mandaat inderdaad als een probleem gezien, zeker wanneer er niet transparant mee omgegaan wordt. Een respondent zegt: "Wanneer je met je counterpart

aan tafel zit om een beslissing te maken, maar deze niet kan, mag of durft, zal hij erom heen draaien om juist géén beslissing te nemen. Dit is zeer frustrerend voor beide partijen". In project Nederrijn is het één keer voorgekomen dat een meerwerkbeslissing niet genomen kon worden door de projectleider van opdrachtgever. De opdrachtgever moest hierdoor naar zijn baas om de beslissing te nemen.

Oorzaken

Onjuistheden in contract

Onjuistheden in het contract van project Nederrijn hadden voornamelijk te maken met bodemaspecten. Zo bleek dat de grondmonsters die bij de aanbesteding bijgevoegd waren in de aanbestedingsstukken niet te kloppen. Ter plaatse bleek dat veel bommen en verontreinigingen in de bodem aanwezig waren, dit zijn onjuistheden in het contract. Hierdoor heeft het project vertraging opgelopen en werden meerwerkclaims ingediend.

Wijzigingen in contract

De onjuistheden in het contract zoals hierboven beschreven, hebben geresulteerd in meer dan 50 VTW's dan wel geaccordeerde wijzigingen. Wijzigingen in het contract door scopewijziging zijn beperkt voorgekomen. Het verplaatsen van een brug is de enige scope wijziging die binnen project Nederrijn is voorgekomen.

Zwak leiderschap

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer erkennen dat het VTW-proces bij de opdrachtgever erg traag verloopt. Zeker gezien de tijdsdruk die dit project met zich mee brengt is dit niet wenselijk. Dit zwakke leiderschap (het niet maken van beslissingen) is in project Nederrijn ondervangen door veel beslissingsmomenten bij de opdrachtgever weg te nemen. Mede door de combinatie van BVP en een PD&C-contract is veel werk en verantwoordelijkheden bij de opdrachtnemer komen te liggen. Een respondent zegt hierover: *'Doordat er zoveel verantwoordelijkheden bij ons liggen, zijn de beslismomenten die je met opdrachtgever hebt, gewoon minder'.*

Sturingsmechanismen

Systeemgerichte Contractbeheersing

Voor Nederrijn is gekozen voor SCB als contractbeheersingsmethode. Opdrachtgever wenst zoveel mogelijk op afstand te blijven staan van het proces en product van de opdrachtnemer. Desondanks heeft opdrachtgever een maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de realisatie van het project. Met het oog daarop wordt van de opdrachtnemer een beheerste werkwijze en borging daarvan geëist.

De hoofdmoot van de toetsen in project Nederrijn was op systeem- en procesniveau. Deze inrichting van SCB waarbij de opdrachtgever afstand nam van het project, heeft de relatie niet beïnvloed. Producttoetsen zijn weinig voorgekomen.

Tot nu toe is er één tekortkoming geconstateerd, die resulteerde in een betalingsstop.

Financiële prikkels

In de EMVI-aanbesteding is een prognoseplanning opgenomen geweest. In de aanbesteding is een EMVI-criterium opgenomen met betrekking tot vroegtijdige oplevering ten opzichte van de prognoseplanning. Opdrachtnemer heeft op dit EMVI-criterium de tender gewonnen, aangezien zij een jaar eerder opleveren ten opzichte van de prognoseplanning. Deze aanbiedingsplanning is niet alleen beoordeeld op 'dagen voor prognoseplanning', maar ook op haalbaarheid. Als Opdrachtnemer alle 'slack' uit de

planning had gehaald, zou elk optredend risico resulteren in een langere doorlooptijd. In het beoordelen van de aanbiedingsplanning is hier rekening mee gehouden door te kijken naar de uitvoerbaarheid van de planning. Opdrachtnemer heeft deze tender gewonnen door een gedegen planning aan te besteden waarop een redelijke wijze rekening is gehouden met risico's.

Na gunning van contract is de planning waarmee Boskalis de tender heeft gewonnen vastgesteld en is gebruik gemaakt van een malussysteem. Er is een boete opgenomen van €2500,- per dag dat het werk later dan de aanbiedingsplanning gereed was. De einddatum in de aanbiedingsplanning was 23 december 2013.

Op het moment van schrijven (7 februari 2014) zijn drie van de vier deelprojecten op tijd opgeleverd. Eén deelproject is niet tijdig opgeleverd omdat de bodemgesteldheid anders dan beschreven was in het contractdossier. Doordat de einddatum niet gehaald is, zou het malussysteem in werking moeten treden. Echter, doordat de opdrachtgever onjuiste informatie heeft aangeleverd over de bodemgesteldheid, werd van deze sanctie afgezien.

Gelijkstellen van belangen

Binnen project Nederrijn is veel moeite gedaan om de belangen gelijk te stellen. Dit is gedaan op de volgende drie manieren:

- De projectleiders van opdrachtnemer en RWS houden geregeld samen een presentatie over het project binnen RWS en verschillende waterschappen. In deze presentatie is zowel ruimte voor de positieve als de negatieve kanten binnen het project. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer spreken uit dat ze trots zijn op het project en trots zijn dat ze die presentaties mogen geven. Voor opdrachtnemer levert dit goede PR op en RWS kan aan zijn eigen organisatie tonen dat het goed gaat met het project.
- Bij project Nederrijn heeft de opdrachtgever de ambitie uitgesproken dat het een innovatief project moet worden. Eerst werd gedacht aan een technische innovatie, maar dat bleek, na marktconsultatie, gezien de omvang van het project niet mogelijk. Hierdoor is gekozen voor een procesinnovatie waarbij het D&C-contract aangevuld werd met de planfase. Hierdoor is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het verkrijgen van de juiste vergunningen. Onteigening en verwerving van gronden is niet in het contract opgenomen. Het doel van de PD&C-contractvorm is dat het project sneller en goedkoper wordt, uitgevoerd met een lagere capaciteit vanuit RWS. Het belang van opdrachtnemer zit hem erin dat ze voorlopen op hun concurrenten doordat ze het eerste PD&C-contract hebben uitgevoerd.
- Naast de innovatiedrang heeft de opdrachtgever aangegeven dat Nederrijn moest gaan gelden als een voorbeeldproject. Daarmee wordt bedoeld; op tijd en binnen budget klaar, goede relatie tussen beide partijen en geen negatieve media-aandacht. Door onvoorziene omstandigheden is het opleveren binnen tijd en geld niet gelukt. De andere doelstellingen zijn wel behaald. De relatie is volgens beide partijen uitstekend en er is geen sprake van negatieve media aandacht.

4.4.2 Effect analysevariabelen op opportunistisch gedrag

Naast het feitelijk beschrijven van de aanwezige analysevariabelen in project Nederrijn, is gekeken hoe deze variabelen invloed hebben gehad op het opportunistisch gedrag van

de opdrachtnemer. Binnen de data die verzameld is over project Nederrijn blijkt niet dat de opdrachtnemer opportunistisch gedrag vertoond heeft. Echter hebben de verschillende analysevariabelen wel (een tijdelijke) invloed gehad op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze invloed is in onderstaande paragraaf beschreven.

Drijfveren

Economisch

Wat zowel door opdrachtgever als opdrachtnemer beaamd wordt, is dat, ondanks de lage inschrijfsom, de opdrachtnemer geen tot weinig pogingen heeft gedaan om op een opportunistische manier financiële voordelen te behalen. Deze constatering is de basis van het vertrouwen tussen de sleutelfiguren bij opdrachtgever en opdrachtnemer.

Terugkijkend op het financiële resultaat van project Nederrijn zegt een respondent: *“opdrachtnemer verdient, in financiële zin, nauwelijks aan dit project. De opbrengst van Nederrijn zit hem in de kennis en ervaring die wij op doen met BVP en PD&C-contracten. Wij willen hierin koploper zijn van onze markt.”* De beslissing dat de meerwaarde van project Nederrijn niet in financiële zin maar in kennis, ervaring en reputatie moet zijn, is in de aanbestedingsfase bepaald.

Interpersoonlijk

Volgens respondenten van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer is de interpersoonlijke relatie uitstekend. Het hebben van een dergelijke relatie heeft een grote invloed gehad op het gedrag tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hierdoor worden problemen niet verzwegen en kan vrijelijk gesproken worden over het project. Een respondent zegt hierover: *‘onze goede relatie is de smeerolie van het project geweest. Problemen worden pas problemen als je er problemen van maakt.’*

Perceptie van ongelijkheid

Binnen project Nederrijn is enige ongelijkheid in mandaat tussen sleutelfiguren van opdrachtgever en opdrachtnemer. Doordat over het mandaat duidelijk en eerlijk is gecommuniceerd, heeft dit volgens de respondenten geen effect gehad op de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Oorzaken

Onjuistheden in contract

Onjuistheden in het contract van project Nederrijn hadden voornamelijk te maken met bodemaspecten. Ondanks deze onjuistheden in contract is de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer onverminderd sterk geweest. Volgens de respondenten komt dit door de goede interpersoonlijke relatie tussen de projectteams.

Wijzigingen in contract

De onjuistheden in het contract zoals hierboven beschreven, hebben geresulteerd tot meer dan 50 VTW's. Ook de wijzigingen in contract ten gevolge van de onjuistheden hebben niet geresulteerd tot opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer. Een van de respondenten zegt hierover: *“Nee, de wijzigingen hebben niet zo zeer de relatie beïnvloed. Als iedereen vroegtijdig op de hoogte is van de wijzigingen, worden verrassingen voorkomen”.*

Zwak leiderschap

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer erkennen dat het VTW-proces bij de opdrachtgever erg traag verloopt. Mede door de combinatie van BVP en een PD&C-contract is getracht zoveel mogelijk beslismomenten bij de opdrachtnemer weg te leggen. Deze manier van werken helpt, maar alsnog zijn de beslismomenten gevoelige punten in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtnemer begrijpt de situatie wel dat het maken van beslissingen door de opdrachtgever lang kan duren. Echter, doordat de opdrachtnemer gestraft wordt door het malussysteem op het niet halen van deadlines heeft hij hier geen begrip voor. Een respondent zegt hierover: *‘Wij (als opdrachtnemer) begrijpen wel dat de opdrachtgever ook door zijn interne organisatie heen moet. Echter, wij worden gestraft om de vertraging. We begrijpen het probleem dus wel, maar hebben er geen begrip voor’*. Uit project Nederrijn volgt dat de opdrachtgever goed over de eigen organisatie na moet denken wanneer gekozen wordt voor een malussysteem gebaseerd op tijd, zodat stagnatie van het project niet komt door het langzame VTW-proces.

Sturingsmechanismen

Systeemgerichte contractbeheersing

Voor Nederrijn is gekozen voor een aanpak van SCB door de opdrachtgever. De hoofdmoot van de toetsen in project Nederrijn was op systeem- en procesniveau. Deze inrichting van SCB waarbij de opdrachtgever afstand nam van het project, heeft de relatie niet beïnvloed. Producttoetsen zijn weinig voorgekomen. Tot nu toe is er één tekortkoming geconstateerd, die resulteerde in een betalingsstop.

Deze betalingsstop is zowel door de opdrachtnemer als de opdrachtgever als erg onprettig ervaren, doordat het een erg zware maatregel betreft voor een niet-kritisch proces (opstellen van afwijkingenregister). De betalingsstop heeft tijdelijk de relatie op spanning gezet, maar mede door de goede interpersoonlijke band tussen de projectteams heeft dit geen blijvende gevolgen gehad. Het enkel toepassen van een betalingsstop bij kritieke processen is in deze aan te bevelen, zodat de relatie niet om niet-kritische processen verstoort wordt. Bij project Nederrijn is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer afgesproken om bij toekomstige betalingsstop informeel te communiceren. Eerst een belletje vooraf zodat *‘de klap bij de opdrachtnemer op te vangen is’*.

Financiële prikkels

Na gunning van het contract is een financiële malus in werking getreden op het niet halen van de geplande streefdatums. Deze prikkel heeft effect gehad op de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, doordat de rollen anders verdeelt werden. In een traditionele bouwrelatie was het de opdrachtgever die de opdrachtnemer *‘achter de broek zat’*. Door de malus bij project Nederrijn draaide deze rollen om, en was het de opdrachtnemer die druk zette op de opdrachtgever. Beide partijen vonden dit een fijne(re) manier van samenwerken. Hiervoor was wel een nieuwe ‘mindset’ bij de opdrachtgever noodzakelijk. Een respondent zegt hierover: *‘(de andere mindset) was voor ons als team wel makkelijker, omdat wij er al mee begonnen waren. Maar naar de bestaande organisatie toe, hebben we het heel vaak uit moeten leggen. Ik heb me wel even rot gevoeld omdat we steeds aan de eigen organisatie uit moesten leggen waarom we dit zo doen’*.

Gelijkstellen van belangen

Binnen project Nederrijn is veel moeite gedaan om de belangen gelijk te stellen. Dit is gedaan op de volgende drie manieren:

- Het houden van een gezamenlijke presentatie is een activiteit die niet in het contract opgenomen is, maar wel bijdraagt aan de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Het houden van dergelijke presentaties stimuleert beide partijen om het project goed te laten blijven verlopen en de samenwerkingsrelatie in stand te houden.
- De wens van de opdrachtgever om van project Nederrijn een innovatief project te maken heeft invloed gehad op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Respondenten van de opdrachtnemer geven aan dat ze door het unieke PD&C-contract van het project willen leren door zo goed mogelijk in het proces betrokken te zijn.
- Verder heeft de opdrachtgever aangegeven dat ze van project Nederrijn een voorbeeldproject willen maken. De opdrachtnemer geeft ook aan dat ze dezelfde intentie hebben.

De drie methoden tot het gelijkstellen van belangen hebben binnen project Nederrijn geresulteerd tot een gereduceerde mate van opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer.

4.4.3 Caseanalyse Nederrijn

Door bovenstaande data van project SAGO te analyseren vallen verschillende relaties op. In deze paragraaf is een zogenoemde 'within case-analysis' uitgevoerd. Deze analyse beschrijft het samenspel van analysevariabelen zoals deze in Nederrijn is gedetecteerd. Verschillende analysevariabelen zullen door elkaar gebruikt worden om dit samenspel te beschrijven. Achter elke analysevariabele is het kernbegrip tussen haakjes genoteerd.

Alhoewel binnen project Nederrijn verschillende drijfveren en oorzaken zijn geweest voor opportunistisch gedrag is uit de data niet te constateren dat de opdrachtnemer dit gedrag heeft vertoond.

Ongelijkheid in mandaat tussen counterparts bij opdrachtgever en opdrachtnemer kan resulteren in de perceptie van ongelijkheid (drijfveer). Dit wordt in project Nederrijn erkent, maar met de kanttekening dat dit enkel een probleem is als hier niet open en transparant over wordt gecommuniceerd. Het verschil in mandaat zou tot opportunisme kunnen leiden wanneer je met je counterpart aan tafel zit om een beslissing te maken, maar deze niet kan, mag of durft. Dan zal hij erom heen draaien om juist géén beslissing te nemen. Dit is zeer frustrerend voor beide partijen. In Nederrijn heeft de project leider van de opdrachtnemer een (veel) groter mandaat dan zijn counterpart. Doordat bij beide partijen bekend was wat het mandaat van de counterpart was is deze situatie niet voorgekomen en heeft dus niet geleid tot opportunisme. Bij enkele VTW's zijn de communicatielijnen tijdelijk anders gaan lopen om toch beslissingen te kunnen nemen.

Ook in project Nederrijn wordt regelmatig van het contract (oorzaak) afgeweken. Het contract bevatte onjuistheden doordat de bodemgesteldheid anders bleek dan de informatie in het contractdossier. Ook ontstonden wijzigingen in contract door scopewijzigingen en meerwerkclaims. Dit resulteerde in een grote hoeveelheid VTW's, waarvan de beoordeling door opdrachtgever lang duurde (zwak leiderschap). In project Nederrijn heeft dit niet geresulteerd in opportunisme. Dit is op drie manieren te

verklaren. Ten eerste werd zeer open en transparant gecommuniceerd waarom de opdrachtgever deze beslissingen niet sneller kon maken. Dit zorgde voor begrip bij de opdrachtnemer. Ten tweede heeft het lange acceptatie proces niet geleid tot tijdsdruk voor de opdrachtnemer. En ten derde werden dit soort zaken door de vingers gezien door de uitstekende relatie tussen de projectteams.

Gedurende het gehele proces was de interpersoonlijke relatie tussen de projectteams erg goed. De goede interpersoonlijke relatie resulteerde dat problemen niet werden verzwegen en vrijelijk gesproken kon worden over het project zonder dubbele agenda. Hierdoor was communicatie onbezorgd en bij vlagen informeel. Dit alles hielp bij de relatie verder te verbeteren.

Verder heeft de opdrachtnemer aangegeven niet in financiële zin aan het project te verdienen. De opbrengst van project Nederrijn zit hem in kennis en ervaring met BVP en PD&C. Nederrijn is het eerste waterbouw project dat gebruikt maakt van BVP en het eerste project dat een PD&C-contract heeft. De opdrachtnemer wilt met de kennis en ervaring in opvolgende projecten verdienen. Hierdoor is de economische drijfveer voor opportunistisch gedrag minder aanwezig.

Als formeel sturingsmechanisme zijn monitoring en financiële prikkels toegepast om opportunisme te beheersen. Als formele monitoring is SCB gebruikt. SCB kan in plaats van een sturingsmechanisme een oorzaak worden voor opportunistisch gedrag. Uit project Nederrijn blijkt dat een betalingsstop hard aankomen bij opdrachtnemers. Dit kan de relatie tussen de projectteams schaden waardoor het risico op opportunisme groter wordt. Ook de formele communicatie van SCB kan bij een betalingsstop een negatief effect hebben op de relatie tussen de projectteams.

Financiële prikkels zijn effectief om het behalen van de projectdoelen (tijd, EMVI's) te stimuleren. Het is moeilijk te zeggen of de prikkels invloed hebben op het beheersen van opportunisme. Een financiële prikkel op de einddatum zou er toe kunnen leiden dat omwille van de voortgang toch maar niet de discussie wordt aangegaan. Dit verband is echter in project Nederrijn niet zo expliciet aangetroffen.

In project Nederrijn zijn bovendien informele sturingsmechanismen toegepast door het gelijkstellen van belangen. Het gelijkstellen van belangen zorgde voor een verbeterde relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze belangen zijn gelijkgesteld op drie verschillende manieren. Ten eerste worden gezamenlijke presentaties gehouden waarin het project gepromoot wordt. Ten tweede is Nederrijn aangeduid als innovatieproject waar beide partijen van willen leren. Ten derde is project Nederrijn aangeduid als een voorbeeldproject. Informele sturingsmechanisme (gelijkstellen van belangen) heeft in project Nederrijn geresulteerd tot een gevoel van saamenhorigheid. Deze informele sturingsmechanisme heeft bijgedragen aan een goede interpersoonlijke relatie tussen de projectteams.

In project Nederrijn lijken de formele- en informele sturingsmechanismen elkaar aan te vullen en werken dus *complementair* te werken. De goede interpersoonlijke relatie tussen de projectteams wordt niet blijvend verstoort door formele sturingsmechanismen. De informele sturingsmechanismen dragen bij aan een goede relatie.

Opportunisme komt in project Nederrijn ogenschijnlijk niet voor. Dit is voornamelijk te verklaren door de uitstekende interpersoonlijke relatie tussen de projectteams. Deze

goede relatie is niet vanzelf ontstaan. In de aanbestedingsfase is een BVP-procedure toegepast waarbij interviews zijn gehouden met de toekomstige projectteams. Het projectteam van de opdrachtnemer kwam hier als beste uit, waardoor vanaf het begin van het project al vertrouwen was in de kunde van de opdrachtnemer. De goede interpersoonlijke relatie werd verder gestimuleerd door de afwezigheid van de economische drijfveer. Deze economische drijfveer kon afwezig zijn door het innovatieve karakter van project Nederrijn. De kennis en ervaringen opgedaan in dit project kan de opdrachtnemer in latere projecten gebruiken. Verder hebben informele sturingsmechanisme bijgedragen aan het verder ontwikkelen van de relatie door een gezamenlijk belang te creëren.

Bovenstaande paragrafen geven aan welke analysevariabelen gevonden zijn in project Nederrijn en hoe deze effect hebben gehad op de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. In volgend hoofdstuk wordt de bovenstaande informatie ingevuld in de analysematrix. Deze informatie wordt dan geanalyseerd door een cross-caseanalyse te maken.

5 Cross-caseanalyse

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de cross-caseanalyse gepresenteerd. De cross-caseanalyse is uitgevoerd door de relatie tussen de verschillende analysevariabelen per case naast elkaar uit te zetten en te benoemen welke lering daaruit getrokken kan worden. Vervolgens worden de relaties tussen de kernbegrippen beschreven. De daarbij horende deelvraag is hieronder weergegeven. Deze deelvraag zal gedurende dit hoofdstuk beantwoord worden.

Deelvraag 4:

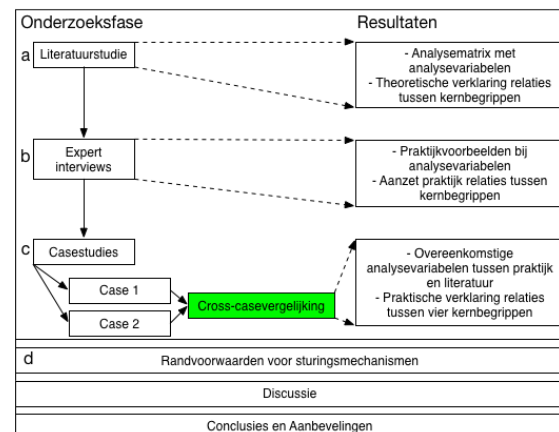
Hoe verloopt in de praktijk de relatie tussen opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen?

Met behulp van de analysematrix (bijlage 2) is een cross-caseanalyse uitgevoerd om deze inzichten te kunnen verschaffen. De twee cases worden hier met elkaar vergeleken. De ingevulde analysematrix is te vinden aan het eind van dit hoofdstuk. Dit is ook in A3-formaat te vinden in bijlage 4.

De twee geanalyseerde cases zijn SAGO en Nederrijn. Uit hoofdstuk 4 blijkt dat in project Nederrijn geen opportunisme is geconstateerd. Het is interessant om te onderzoeken waarom in Nederrijn niet en in project SAGO wel opportunisme geconstateerd. In de cross-caseanalyse wordt daarom steeds de vergelijking gemaakt tussen deze twee cases door eerst de situatie in SAGO te benoemen, daarna de situatie in Nederrijn met daaropvolgend de analyse.

Leeswijzer

Hoofdstuk 5 bevat de cross-casevergelijking. Hierin worden de relaties tussen de variabelen tussen de twee praktijken met elkaar vergeleken. Hoofdstuk 5 bestaat uit drie paragrafen: paragraaf 5.1 betreft de inleiding. In paragraaf 5.2 zijn de relaties tussen de analysevariabelen en kernbegrippen weergegeven. Paragraaf 5.3 bevat de conclusie van dit hoofdstuk.



5.2 Analyse

Het doel van het onderzoek is het opstellen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen. Om dat doel te bereiken is een casestudie uitgevoerd. In totaal zijn twee cases geanalyseerd. Deze worden door middel van een cross-caseanalyse met elkaar vergeleken. Deze vergelijking is gericht om de relaties tussen de verschillende variabelen inzichtelijk te maken. De randvoorwaarden spelen in op deze relaties.

5.2.1 Relatie drijfveren en opportunisme

Een economische drijfveer is per definitie aanwezig. Opdrachtnemers zijn financieel gedreven organisaties die omzet moeten maken om hun voortbestaan te garanderen. Er moet alleen verschil gemaakt worden tussen gezonde economische activiteit en, op financiële motieven gebaseerd, opportunisme. Deze grens is in de praktijk arbitrair.

De literatuur beschrijft de economische drijfveer voor opportunisme als zuiver financiële motieven. Een opdrachtnemer maakt de bewuste keuze tussen coöperatief of niet-coöperatief gedrag op basis van verwachte potentiële kosten of opbrengsten. Uit project SAGO bleek dit uit stevige heronderhandelingen na wijzingen in contract. Dit ging ten koste van de samenwerkingsrelatie.

Het verschil met project Nederrijn lijkt te zijn dat in dit project de opdrachtnemer besloten heeft geen financiële winst (maar ook geen verlies) hoeft te maken. De opdrachtnemer speelt quitte en geen financiële drijfveer heeft om daarna nog winst te maken op opportunistische wijze. Dit was mogelijk doordat de meerwaarde van het project zit in unieke kennis en ervaringen met PD&C en BPV.

Beide cases bekeken, blijkt dat een opdrachtnemer meer waarde uit een project kan halen dan enkel financiële. Door het ontbreken/minimaliseren van de economische drijfveer voor opportunistisch gedrag lijkt opportunisme te voorkomen. Hierdoor is de economische drijfveer van groot belang voor het veroorzaken van opportunistisch gedrag.

De literatuur beschrijft de interpersoonlijke drijfveer als het hebben van een persoonlijke klik tussen sleutelfiguren van opdrachtgever en opdrachtnemer. In project SAGO en Nederrijn blijkt het hebben van een goede interpersoonlijke relatie van doorslaggevend belang voor een succesvol project. Deze relatie lijkt van belang voor het uitvoeren van een succesvol project.

In de eerste fase van project SAGO was de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer gespannen. In deze fase van het project kwam opportunisme voor. Later werd de relatie beter, waardoor ook het opportunisme afnam. Het opportunisme nam af doordat opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar beter leerde kennen. Hierdoor groeide het vertrouwen.

In project Nederrijn is geen opportunisme waargenomen. Dit kan gedeeltelijk worden verklaard door de uitstekende interpersoonlijke relatie tussen de projectteams. Door deze goede relatie worden foutjes van beide partijen gemakkelijker door de vingers gezien, worden problemen niet verzwegen en wordt zonder verborgen agenda gesproken over het project.

Niet alleen geldt dat een slechte interpersoonlijke relatie opportunisme veroorzaakt. Een goede interpersoonlijke relatie kan het risico op opportunisme reduceren. Het zou goed zijn om te sturen op de juiste mensen in de projectteams te krijgen. Deze constatering in de GWW-sector komt overeen met de samenwerkingsliteratuur ([Alblas en Wijsman 2009](#), [Kaats en Opheij 2012](#)). Wanneer in een project een sterke economische drijfveer voor opportunisme is, kan de interpersoonlijke relatie onderdruk

komen te staan. Het zal project afhankelijk zijn of de relatie sterk genoeg is om opportunisme te voorkomen.

Het is opvallend om te zien dat zowel de experts als de onderzochte cases weinig (tot geen) rekening gehouden wordt met de interpersoonlijke relatie. Een goede match tussen projectteams berust nu op toeval, het zou goed zijn hier explicieter op te sturen.

De theorie definieert de perceptie van onrechtvaardigheid als het gevoel dat je niet eerlijk behandeld wordt. Dit gevoel kan ervoor zorgen dat een coöperatieve opdrachtnemer een niet-coöperatieve opdrachtnemer wordt. In project SAGO blijkt dat de perceptie van onrechtvaardigheid kan zorgen voor opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer. Volgens de opdrachtnemer deed de perceptie van onrechtvaardigheid deed in project SAGO voor in de vorm van onredelijk korte termijnen voor het onder andere het PMP. Of dit werkelijk onrechtvaardig is bevalt te bediscussiëren, de opdrachtnemer wist al tijdens de aanbestedingsfase dat deze termijnen kort zouden zijn. Ze hadden daarom voldoende tijd om hierop te anticiperen of te melden bij de opdrachtnemer.

In project Nederrijn is de perceptie van onrechtvaardigheid niet geconstateerd.

De perceptie van onrechtvaardigheid blijkt een sterke drijfveer voor opportunistisch gedrag. Wanneer de opdrachtgever niet eerlijk omgaat wordt met de opdrachtnemer is op een gegeven moment de wil er gewoon niet meer om erop een volwassen manier uit te komen. In de uitvoeringfase van een project zou explicieter met deze drijfveer rekening gehouden moeten worden.

In de literatuur wordt de perceptie van ongelijkheid beschreven als het hebben van een traditionele opdrachtgevers-opdrachtnemers verhouding. Uit de casestudie blijkt dat de perceptie van ongelijkheid wel degelijk invloed heeft op opportunisme, echter manifesteert zich dat anders.

In project SAGO komt de perceptie van ongelijkheid in twee vormen voor. Ten eerste meet de opdrachtgever met twee maten wanneer het termijnen betreft. De opdrachtnemer werd in het begin van het project aangesproken op het niet op tijd indienen van het PMP, later kon de opdrachtgever consequenteloos termijnen overschrijden voor beoordeling van VTW's. Ten tweede is de perceptie van ongelijkheid geconstateerd bij het houden van producttoetsen in het kader van SCB. Hierover meer onder kopje SCB.

In project Nederrijn bestaat ongelijkheid in mandaat tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De theoretische drijfveren komen overeen met wat in de praktijk is herkend, echter in de praktijk manifesteert het zich anders.

Uit de geanalyseerde projecten blijkt dat de perceptie van ongelijkheid een oneerlijk verschil tussen opdrachtgever en opdrachtnemer betreft. In SAGO leidde dit tot opportunisme omdat de opdrachtnemer zich ondergeschikt voelde zijn. In Nederrijn leidde dit niet tot opportunisme omdat daar de opdrachtnemer veel meer het gevoel had gelijke van opdrachtgever te zijn. Dit kan zich op verschillende manieren manifesteren. Het verschil in omgang van termijnen lijkt een sterke drijfveer voor opportunisme te zijn. In de praktijk is het erg moeilijk de perceptie van ongelijkheid en de perceptie van onrechtvaardigheid uit elkaar te houden, mede doordat ze zoveel gelikheden vertonen.

5.2.2 Subconclusie

Verschillende drijfveren hebben invloed op de ontwikkeling van opportunistisch gedrag. De economische drijfveer blijkt een grote invloed te hebben op opportunisme. Wanneer de opdrachtnemer in financieel slechte tijden zit of wanneer een verlies op het project

gemaakt wordt, wil hij deze vaak compenseren, desnoods doormiddel van opportunistisch gedrag. De interpersoonlijke relatie blijkt van groot belang. Een slechte interpersoonlijke relatie vergroot het risico op opportunisme, maar ook een goede relatie tussen de projectteams kan het risico op opportunisme sterk verminderen.

De perceptie van ongelijkheid en de perceptie van onrechtvaardigheid zijn in de praktijk lastig uit elkaar te houden, maar wanneer de opdrachtnemer zich oneerlijk of ongelijk behandeld voelt, heeft dat effect op het gedrag. De opdrachtnemer voelt zich dan persoonlijk aangevallen hierdoor verslechterd de relatie en wordt het risico op opportunisme hoger.

5.2.3 Relatie oorzaken en opportunisme

Zwak leiderschap is gedefinieerd als het niet willen of kunnen nemen van beslissingen door opdrachtgever. Dit is zowel in project SAGO als Nederrijn een oorzaak voor discussie.

Uit project SAGO blijkt dat zwak leiderschap in combinatie met de drijfveer ongelijkheid tot opportunisme kan leiden. Zoals hierboven beschreven werd de opdrachtnemer eerder in het project wel aangesproken op het niet halen van termijnen, waar later in het project overschrijding door opdrachtgever geen consequenties had. Dit samenspel van analysevariabelen heeft geleidt tot frustratie en een verslechterde relatie.

Uit project Nederrijn blijkt dat het niet nemen van beslissingen de opdrachtnemer frustrereert. Deze frustratie heeft niet geresulteerd in opportunistisch gedrag door de goede interpersoonlijke band tussen deze projectteams.

Uit beide projecten blijkt dat het niet nemen van beslissingen over VTW's frustrerend en stagnerend kan werken. Stagnatie, mede veroorzaakt door de opdrachtgever, kan in combinatie met een bonus/malussysteem resulteren in omzet derving voor de opdrachtnemer. Het is opvallend om te zien dat de opdrachtgever in grote mate invloed heeft op de ontwikkeling van opportunistisch gedrag. In de uitvoeringsfase zou hier meer rekening mee gehouden moeten worden.

De literatuur meent dat opportunistisch of onredelijk gedrag door de opdrachtgever een oorzaak kan zijn voor opportunisme door de opdrachtnemer. In project SAGO is te zien dat inderdaad het gedrag van de opdrachtgever invloed heeft op het gedrag van de opdrachtnemer. In project SAGO stelt de opdrachtgever zich in het begin van het project inflexibel op. Dit leidt tot opportunistisch gedrag van de opdrachtnemer door ook inflexibel op te stellen en in meerwerk onderhandelingen (te) stevig te gaan heronderhandelen. Deze oorzaak houdt nauw verband met de perceptie van ongelijkheid doordat de opdrachtnemer zich slecht behandeld vindt worden. Respondenten van de opdrachtgever herkennen overigens niet dat ze zich onredelijk gedragen hebben. Respondenten van de opdrachtnemer vinden van wel. Hierdoor lijkt het een kwestie van perceptie.

Opportunistisch of onredelijk gedrag door de opdrachtgever is in project Nederrijn niet geconstateerd.

Net als bij de oorzaak zwak leiderschap blijkt de opdrachtgever in grote mate zelf invloed te hebben op het gedrag van de opdrachtnemer.

Er kan gesteld worden dat een lock-insituatie postcontractueel altijd voorkomt. Na gunning van een contract zijn opdrachtgever en opdrachtnemer verbonden. Bij wijzigingen in contract is altijd sprake van een lock-insituatie en zal het gebrek aan marktwerking een rol spelen. De lock-insituatie is daarom onlosmakelijk verbonden met

de economische drijfveer. Dit kan leiden tot opportunistisch gedrag als inflexibiliteit en heronderhandeling.

Zowel in de literatuur als in de praktijk worden onjuistheden in contract gezien als een oorzaak voor opportunisme, echter in de praktijk manifesteert zich dit anders dan beschreven in de literatuur. Onjuistheden worden in de theorie als 'gaten' in het contract gezien wanneer de opdrachtgever niet precies weet wat hij wil.

In de project Nederrijn is de grondgesteldheid significant anders dan de informatie in het contractdossier. De opdrachtnemer heeft in dit geval hiervan geen misbruik gemaakt. Een verklaring hiervoor is dat de kostencalculator van de opdrachtgever heel goed weet wat eerlijke prijzen zijn. De marge voor financiële winst is daarom zeer beperkt. De opdrachtnemer weet dat het onredelijk uitonderhandelen van deze situatie een zeer negatieve invloed zal hebben op de interpersoonlijke relatie. Dit risico hebben ze niet willen nemen.

In het contract van project SAGO zullen ongetwijfeld onjuistheden bevinden. Uit de data van dit project blijkt niet dat dit aanleiding vormde tot heronderhandeling.

Onjuistheden lijden tot wijzigingen in contract. Deze bieden in combinatie met de lock-insituatie een sterke onderhandelingspositie voor de opdrachtnemer. Wanneer hiervan misbruik wordt gemaakt kan dit resulteren in de uitingen inflexibiliteit en heronderhandelingen.

De literatuur beschrijft wijzigingen in contract als veranderingen in gebruikersbehoeften, overheidsregulatie, weer, bodemgesteldheid en marktvraag. In de praktijk is dit ook terug te zien. In project SAGO bieden scope- en meerwerk aanleiding tot opportunisme. Ook in project Nederrijn zijn veel wijzigingen ontstaan door onvoorziene bodemgesteldheid. In beide cases bieden wijzigingen in contract aanleiding tot opportunisme.

Uit de projecten SAGO en Nederrijn blijkt dat wijzigingen in contract mogelijkheid tot opportunisme verschaft. In de TvO-theorie, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen een stabiele of een veranderende situatie, bieden de wijzigingen in contract de verandering. Wijzigingen in contract in combinatie met de lock-insituatie kunnen resulteren in opportunisme in de vorm van inflexibiliteit en heronderhandelingen.

Het is opvallend om te zien hoe groot de invloed van contractuele wijzigingen (zowel onjuistheden in contract als wijzigingen in contract) zijn op de ontwikkeling van opportunistisch gedrag. Een goede voorziening om hiermee om te gaan bestaat niet.

5.2.4 Subconclusie

De twee cases samengevat lijken de belangrijkste oorzaken voor opportunistisch gedrag de combinatie wijzigingen in contract met zwak leiderschap. Wanneer de opdrachtgever een beslissing moet maken over een wijziging, en dit te lang duurt, heeft dit nadelige gevolgen voor de opdrachtnemer. Zeker wanneer een bonus/malussysteem op het behalen van streefdata wordt toegepast.

Hiernaast blijkt dat het gedrag van de opdrachtgever van grote invloed is op het gedrag van de opdrachtnemer. Als de opdrachtnemer ervaart dat de opdrachtgever zich onredelijk gedraagt verslechterd dit de relatie tussen de projectteams. Hierdoor wordt het risico op opportunisme groter. In de huidige praktijk lijkt wordt verrassend genoeg niet of nauwelijks rekening gehouden met het gedrag van de opdrachtgever.

In het algemeen bekeken lijken oorzaken de bron van opportunisme te vormen. Vaak veroorzaken wijzigingen in contract discussie. In de praktijk zal het heel moeilijk zijn dit te voorkomen of te beheersen. Dit, in combinatie met de lock-insituatie, waarbij

opdrachtgever en opdrachtnemer contractueel zijn verbonden zonder marktwerking, kan resulteren in opportunisme.

5.2.5 Relatie sturingsmechanismen en opportunisme

De theorie beschrijft het sturingsmechanisme monitoring als de stappen die noodzakelijk zijn om te controleren of de contractpartner zich aan de afspraken houdt en of hij niet afwijkt van de contractvoorwaarden. In de onderzochte cases wordt hiervoor SCB gebruikt. Hierbij is het niet de opdrachtgever die de opdrachtnemer monitort maar de opdrachtnemer die zichzelf monitort en rapporteert aan de opdrachtgever.

SCB bestaat uit drie verschillende toetsen. Uit de projecten blijkt dat van sturingsmechanisme SCB een systeem- en procestoets geen invloed heeft op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtnemers van deze projecten hebben hun systemen en processen op orde. Deze toetsen beïnvloeden de relatie (in positieve of negatieve zin) niet.

In zowel SAGO als Nederrijn is te zien dat producttoetsen daarentegen een negatieve invloed op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer hebben en vergroten zelfs de kans op opportunistisch gedrag. Een verklaring hiervoor is dat de opdrachtnemers producttoetsen interpreteren als een blijk van wantrouwen. Dit houdt nauw verband met de perceptie van ongelijkheid zoals eerder besproken. Producttoetsen vinden vaak plaats op het werk, waardoor de opdrachtnemer zich op de huid gezeten vindt worden. Dit wordt in beide projecten als storend beschouwd.

SCB is een formeel sturingsmechanisme dat gebruik maakt van formele regels, procedures en beleid om te controleren. In project Nederrijn is te zien dat het strikt volgen van de formele regels met betrekking tot communicatie over betalingsstop negatief kan werken op de relatie. Informele communicatie over gevoelige onderwerpen is aan te raden.

Financiële prikkels worden in de theorie onderverdeeld in bonus en malus. Het verschil tussen beide is dat malus een negatieve prikkel is, dus het bestraffen, waar bonus een positieve prikkel betreft, dus beloning. Ook in de praktijk wordt gebruik gemaakt van bonus/malus systemen. In het contract worden deze prikkels vastgelegd en deze zijn vaak gekoppeld aan streefdata en het realiseren van hetgeen is aangeboden om te scoren op EMVI.

In project SAGO was tijd een belangrijke factor doordat het binnen de spoedaanpak viel. Om niet teveel tijd te verliezen in discussies over meerwerk is een risicofonds opgericht. Het niet opgebruiken van het risicofonds resulteerde in een financiële bonus van 25% van het overgebleven bedrag als bonus voor de geleverde bijdrage aan de risicobeheersing. Een tweede financiële prikkel is een bonus voor het behalen van streefdata's. Hierbij wordt de streefdatum niet aangepast als gevolg van wijzigingen. De bonus wordt berekend met een rekensom vastgelegd in het contractdossier. Om tijdige oplevering van het project te stimuleren, is binnen het SAGO-contract ook gekozen voor een malusregeling.

In project Nederrijn is enkel gebruik gemaakt van een malus. Na gunning van contract is de planning waarmee de opdrachtnemer de tender heeft gewonnen vastgesteld en is gebruik gemaakt van een malussysteem. Er is een boete opgenomen voor wanneer het werk later dan de aanbiedingsplanning gereed was.

Op basis van de data verzameld uit beide projecten is moeilijk te zeggen of een bonus of een malus effectiever is in het reduceren van opportunisme. Echter, wanneer gekeken

wordt naar het belang van de interpersoonlijke relatie, lijkt een bonus beter doordat het de opdrachtnemer op een positieve manier stimuleert.

Een gesignaleerd probleem is dat financiële prikkels niet alleen effect hebben op de opdrachtnemer maar ook op het proces van de opdrachtgever. Onder andere bij de beoordeling van VTW's ontstaat vertraging aan de kant van de opdrachtgever waardoor het project vertraging op kan lopen. Als door deze vertraging het bonus/malussysteem in werk treedt kan dit voor problemen zorgen.

De theorie bedoeld met codificatie het op voorhand vaststellen van alle taken, gedrag en prestaties van de contractpartners. Codificatie begint in de praktijk met het contractdossier. Hierin worden de taken en prestaties van het project contractueel vastgelegd. Dit is inherent aan de Nederlandse bouwpraktijk.

In project SAGO is het vastleggen van gedrag gebeurd door in het PSU gedragsregels op te stellen. Dit hielp in de bewustwording door plenair dit te bespreken. Echter bleek deze vorm van codificatie niet voldoende om opportunistisch gedrag te voorkomen; even later in het project ging het alsnog mis.

Een dergelijke vorm van codificatie is in project Nederrijn niet gebeurd.

Codificatie van gedrag helpt bij het beheersen van opportunisme, maar het is niet voldoende om het te voorkomen. Wanneer de gevolgen van het breken van gedragsregels groter zouden zijn, zouden deze opportunisme kunnen voorkomen.

Het gelijkstellen van belangen wordt door de theorie beschreven als socialisatie. Socialisatie kan gebruikt worden om de beide contractpartijen qua belang dichter naar elkaar te brengen. Een belang is iets waarmee iemands voordeel gemoeid is. In de praktijk zie je dat het gelijkstellen van belangen op vele manieren mogelijk is. Socialisatie is een informele vorm van sturingsmechanisme.

In project SAGO is te zien hoe een gezamenlijke bedreiging zorgt voor een gelijk belang, namelijk het overwinnen van deze bedreiging. Door als opdrachtgever en opdrachtnemer niet een keer tegenover maar naast elkaar aan tafel te zitten groeide het vertrouwen tussen beide partners. Dit zorgde voor een sterk gevoel van saamenhorigheid. Uit project SAGO blijkt dat het hebben van een gezamenlijk belang een positieve invloed heeft op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit is in overeenstemming met de samenwerkingsliteratuur van [Alblas en Wijsman \(2009\)](#).

In project Nederrijn is het houden van gezamenlijke presentaties en het benoemen van een innovatief en voorbeeldproject gebruikt om een gezamenlijk belang te creëren. De projectleiders van opdrachtnemer en RWS houden geregeld samen een presentatie over het project binnen RWS en verschillende waterschappen. In deze presentatie is zowel ruimte voor de positieve als de negatieve kanten binnen het project.

De wens van de opdrachtgever om van project Nederrijn een innovatief project te maken heeft invloed gehad op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Respondenten van de opdrachtnemer geven aan dat ze door het unieke PD&C-contract van het project willen leren door zo goed mogelijk in het proces betrokken te zijn.

Naast de innovatiedrang heeft de opdrachtgever aangegeven dat Nederrijn moest gaan gelden als een voorbeeldproject. De relatie is volgens beide partijen uitstekend en er is geen sprake van negatieve media aandacht.

Het is opmerkelijk om te zien, dat in project Nederrijn een innovatief project wordt gezien als een manier om opportunisme te voorkomen. De spoedaanpak van SAGO is ook een procesinnovatie. Echter hier werd dit niet gezien als een methode om opportunisme te voorkomen. Een verklaring hiervoor is dat de kennis van PD&C (en

BVP) ook in latere projecten toegepast kan worden. De spoedaanpakprojecten waren op dat moment gegund. Hierdoor zaten in project SAGO geen projectoverstijgende belangen.

5.2.6 Subconclusie

Formele sturingsmechanismen omvatten het formuleren en het gebruik van formele regels, procedures en beleid om te controleren en wenselijke prestatie te belonen. Wenselijke prestaties worden in de praktijk vaak gemeten in tijd of het vervullen van de EMVI-criteria. Wenselijke prestaties in de vorm van goed gedrag worden niet benoemd, dit is verrassend. Codificatie van taken en prestaties wordt in de praktijk gemonitord met behulp van SCB. Financiële prikkels haken in op eventuele afwijkingen van het gecodificeerde. Dit kan resulteren in een bonus of een malus. Op basis van de data uit de onderzochte cases is niet te concluderen wat effectiever is in het reduceren van het risico op opportunisme. Echter, wanneer gekeken wordt naar het belang van de interpersoonlijke relatie, lijkt een bonus beter doordat het de opdrachtnemer op een positieve manier stimuleert.

Informele sturingsmechanismen helpen het risico op opportunisme te verkleinen door de relatie tussen projectteams te verbeteren en lijken hierin erg effectief. Deze sturingsmechanismen zorgen voor een gevoel van samenhangigheid doordat een gezamenlijk belang wordt gecreëerd. Het gevoel dat je samen met de opdrachtgever gaat voor een mooi projectresultaat zorgt voor een prettige samenwerking. Hierdoor lijkt opportunisme te voorkomen.

Sturingsmechanismen kunnen *complementair* werken. Wanneer de formele mechanismen een negatief effect hebben op de relatie tussen de projectteams kan een goede relatie worden behouden door informele mechanismen. Hierin vullen formele- en informele sturingsmechanismen elkaar aan. Formele- en informele sturingsmechanismen kunnen elkaar zelfs *versterken* wanneer formele relaties tot een goede verstandhouding heeft geleid en dit wordt versterkt met behulp van informele sturingsmechanismen. Deze bevinding sluit aan bij de theorie die zegt dat formele- en informele handhaving zich dynamisch tot elkaar verhouden ([Hoezen 2009](#)).

5.3 Conclusie

Op basis van bovenstaande paragraaf is een goed beeld verkregen van het samenspel van analysevariabelen tussen de twee cases. Hierdoor wordt deelvraag 4 beantwoord: *Hoe verloopt in de praktijk de relatie tussen opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen?* Met deze informatie kan in hoofdstuk 6 randvoorwaarden voor opportunistisch gedrag worden geformuleerd. Verschillende analysevariabelen lijken van invloed op de ontwikkeling van opportunistisch gedrag. Er lijken zich twee verschillende mechanismen voor te doen:

Ten eerste lijken de oorzaken wijzigingen in contract, zwak leiderschap, de drijfveer gevoel van ongelijkheid en het bonus/malussysteem een combinatie die kan leiden tot opportunistisch gedrag. Het werkt als volgt. Door scopewijzigingen en meerwerkclaims ontstaan wijzigingen in contract (oorzaak). Deze wijzigingen worden vastgelegd in VTW's, waarover de opdrachtgever een beslissing moet nemen. Wanneer de opdrachtgever geen besluit kan, mag of wilt nemen kan dit voor vertragingen in het project zorgen. Dit wordt zwak leiderschap (oorzaak) genoemd. Als in een project een bonus/malussysteem wordt gehanteerd ondervindt de opdrachtnemer schade door de vertraging veroorzaakt door de opdrachtgever. Dit lijkt een directe oorzaak voor opportunistisch gedrag met als doel de gederfde omzet 'goed te maken'. Dit proces kan

worden versterkt wanneer de opdrachtnemer eerder (of gelijktijdig) in het project wel aan het halen van termijnen wordt gehouden. Het gevoel dat de opdrachtgever wel consequenteloos termijnen kan overschrijden waar de opdrachtnemer hier wordt aangesproken, wordt gepercipieerd als ongelijkheid (drijfveer). Hierdoor verslechtert de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en neemt het risico op opportunisme verder toe.

Dit onderzoek onderstreept het belang van een goede relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een goede interpersoonlijk relatie lijkt het risico op opportunisme sterk te verminderen. Het is daarom heel belangrijk om bewust te sturen op een goede relatie. Uit dit onderzoek blijkt dat verschillende sturingsmechanismen effect hebben op de relatie. Formele sturingsmechanismen kunnen een negatieve invloed hebben, doordat de opdrachtnemer zich onderdruk voelt staan. Onder andere monitoring (door middel van SCB, producttoets) lijkt negatief te werken op de relatie. Ook een betalingsstop (en de communicatie daarover) kan een probleem vormen. Informele sturingsmechanismen hebben daarentegen een positieve invloed op de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Door het gelijkstellen van belangen ontwikkelt tussen de projectteams het gevoel van samenhangigheid waardoor het vertrouwen in elkaar toeneemt. Dit zorgt voor een goede interpersoonlijke relatie. Formele- en informele sturingsmechanismen kunnen *complementair* werken. Wanneer de formele mechanismen een negatief effect hebben op de relatie tussen de projectteams kan een goede relatie worden behouden door informele mechanismen. Hierin vullen formele- en informele sturingsmechanismen elkaar aan. Formele- en informele sturingsmechanismen kunnen elkaar zelfs *versterken* wanneer formele relaties tot een goede verstandhouding heeft geleid en dit wordt versterkt met behulp van informele sturingsmechanismen.

Algemeen lijken oorzaken van grotere invloed op het ontwikkelen van opportunistisch gedrag dan drijfveren. Sturingsmechanismen verminderen het risico op opportunisme wel, maar kunnen dit niet voorkomen. Dit komt voornamelijk doordat nog te weinig rekening gehouden wordt met het effect op de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Ingevulde analysematrix		Literatuur		Praktijk	
Kernbegrippen		Analysevariabelen		Case 1: SAGO	Case 2: Nederrijn
1	Opportunisme	Passief	Shirking	N.v.t.	N.v.t.
2			Inflexibiliteit	De opdrachtnemer ging woord voor woord het contract volgen, dit haalde al het pragmatisme uit de samenwerking weg.	N.v.t.
3		Actief	Overtreding	N.v.t.	N.v.t.
4			Heronderhandelingen	De opdrachtnemer ging in meerwerk onderhandeling gerelateerd aan scope wijzigingen harder onderhandelen en onrealistisch hoge prijzen voor meerwerk vragen.	N.v.t.
5	Drijfveren	Financieel	Economisch	N.v.t.	Opdrachtnemer heeft aangegeven niet aan het project te verdienen in financiële zin. Opbrengst zit hem in de kennis en ervaring met BVP en PD&C.
6		Relationeel	Quasi-economisch	N.v.t.	N.v.t.
7			Interpersoonlijk	In het begin van de samenwerking verliep de samenwerkingstroef, later werd dat beter.	Zeer goede persoonlijke klik, dit resulteert in: foutjes worden vergeven, problemen niet verwezen en vrijelijk gesproken over project.
8		Perceptie van onrecht	Interorganisatorisch	N.v.t.	N.v.t.
9			Onrechtvaardigheid	Onrechtvaardig korte termijnen in het begin van de samenwerking. Waar opdrachtgever de opdrachtnemer strikt aan hield.	N.v.t.
10			Ongelijkheid	De opdrachtgever kon wel afwijken van deze termijnen toen hem het uitkwam waar de opdrachtnemer dat eerder niet kon. Een tweede moment waarbij de perceptie van ongelijkheid voordeel was wanneer producttoetsen werden gehouden. Hierbij vond de opdrachtnemer dat de opdrachtgever de opdrachtnemer op de huid zat.	Ongelijkheid in mandaat tussen opdrachtgever en opdrachtnemer counterparts, kan voor problemen zorgen wanneer de communicatie hierover niet duidelijk is.
11	Oorzaken	Fragmentatie	Slechte coördinatie	N.v.t.	N.v.t.
12		Wantrouwen & projectmatig	Zwak leiderschap	De langzame acceptatie van VTW's is een blijk van zwak leiderschap.	De langzame acceptatie van VTW's is een blijk van zwak leiderschap.
13			Opdrachtgevers terug getrokken uit kennisdomijn	N.v.t.	N.v.t.
14			Verwijzen van problemen	N.v.t.	N.v.t.
15			Informatie asymmetrie	N.v.t.	N.v.t.
16			Onredelijkgedrag door opdrachtgever	In de perceptie van de opdrachtnemer gedroeg de opdrachtgever zich inflexibel in het begin van het project door stug vast te houden aan termijnen.	N.v.t.
17		Contracten	Slechte afhandeling van verloren tenders	N.v.t.	N.v.t.
18			Lock-insituatie	Na gunning per definitie van toepassing.	Na gunning per definitie van toepassing.
19			Onredelijke contractvoorwaarden	N.v.t.	N.v.t.
20			Onjuistheden in contract	N.v.t.	Veel bommen en verontreiniging niet aangegeven door opdrachtgever.
21			Wijzigingen in contract	Scope- en meerwerk wijzigingen hebben zich veelvuldig voorgedaan. Acceptatie door opdrachtgever liet lang op zich wachten.	Grote hoeveelheid VTW's door scope wijzigingen en onvoorziene grond eigenschappen.
22	Sturingsmechanismen	Codificatie	Mate waarin taken, gedrag en prestaties precontractueel zijn vastgelegd	In PSU zijn gedragsregels vastgelegd.	N.v.t.
23		Monitoring	Systeemgerichte Contractbeheersing	SCB toegepast. Systeem- en proces positieve invloed op relatie. Producttoetsen niet.	SCB toegepast. Systeem- en proces positieve invloed op relatie. Producttoetsen niet. Formele communicatie van betalingsstoppen levert problemen.
24		Prikkels	Financiële prikkels	Financiële bonus in risicofonds en behalen van streefdata. Financiële malus op het niet halen van streefdata.	Financiële bonus indirect in EMVI criteria. Malus op niet halen van streefdatum.
25		Socialisatie	Gelijkstellen van standpunten	N.v.t.	N.v.t.
26			Gelijkstellen van belangen	Gelijkstellen van Belangen helpt de relatie sterker te maken. Ontstaan van gezamenlijke vijand die 'overwonnen' moest worden om voortgang te garanderen.	Gelijkstellen van belangen door houden van gezamenlijke presentaties, innovatief project en voorbeeldproject.
27			Gelijkstellen van normen en waarden	N.v.t.	N.v.t.

Figuur 14: Cross-caseanalyse

6 Randvoorwaarden voor sturingsmechanismen

6.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is het opstellen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen om opportunistisch gedrag te voorkomen, beheersen dan wel erop te kunnen anticiperen. De opgestelde randvoorwaarden in onderstaand hoofdstuk weergegeven. Dit hoofdstuk beantwoordt de volgende deelvraag:

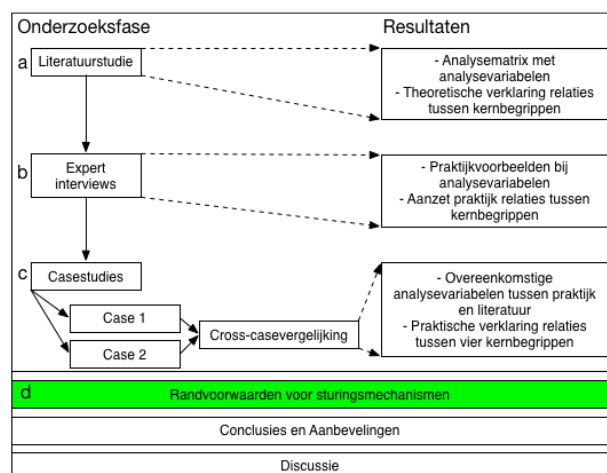
Deelvraag 5:

Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten van de twee onderzochte cases met het oog op het ontwerpen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen om opportunistisch gedrag te beheersen dan wel erop te kunnen anticiperen?

De randvoorwaarden zijn opgesteld aan de hand van de informatie, kennis en inzichten die opgedaan is in de literatuurstudie, expertinterviews en casestudie van dit onderzoek. Deze randvoorwaarden kunnen gebruikt worden door opdrachtgevers bij het opstellen van het contractdossier en/of door adviseurs van TG bij het adviseren van opdrachtgevers daarbij.

Leeswijzer

Hoofdstuk 6 is de synergie van dit onderzoek waarbij alle hoofdstukken samenkomen. Op basis van de andere hoofdstukken worden randvoorwaarden voor sturingsmechanismen ontworpen. Deze randvoorwaarden worden beargumenteerd met de literatuur gebruikt als theoretische kader, praktijkvoorbeelden of wordt eventueel nieuwe literatuur aangedragen. De ontworpen randvoorwaarden zijn te vinden in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3 bevindt zich de conclusie van dit hoofdstuk.



6.2 Randvoorwaarden

Randvoorwaarde 1

Uit de onderzochte cases blijkt dat oorzaken een grotere invloed hebben op opportunistisch gedrag dan drijfveren. Uit de cross-caseanalysis blijkt dat drijfveren niet een directe oorzaak voor opportunistisch gedrag zijn. Sturingsmechanismen lijken gericht op het reduceren van de drijfveren. Daarom stelt randvoorwaarde 1 dat bij het opstellen van sturingsmechanismen expliciet rekening gehouden moet worden met oorzaken voor opportunisme. Een randvoorwaarde bij het opstellen van sturingsmechanismen is daarom:

Opportunisme kan beter beheerst worden wanneer sturingsmechanismen meer geënt zijn op het beheersen van oorzaken dan drijfveren.

Uit de cross-caseanalysis blijkt dat oorzaken een grotere invloed hebben op opportunistisch gedrag dan drijfveren. In project SAGO resulteren verschillende oorzaken in opportunisme. Dit proces begint bij wijzigingen in het contract, waaruit VTW's voorkomen. Het accepteren van deze VTW's door de opdrachtgever duurde lang (zwak leiderschap). De opdrachtnemer werd in eerdere fases van het project aangesproken op het niet halen van termijnen. De opdrachtgever kon consequenteloos VTW's te laat beoordelen. Dit zorgde voor een perceptie van ongelijkheid bij de opdrachtnemer. In bovenstaande voorbeeld is te zien hoe een oorzaak (wijzigingen in contract) tot een drijfveer (perceptie van ongelijkheid) kan leiden. Uit eindelijk resulteert de perceptie van ongelijkheid in opportunisme. De oorzaak wijzigingen in contract is echter de bron.

In project Nederrijn is geen opportunisme gedetecteerd. Er zijn wel oorzaken geïdentificeerd waardoor de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (tijdelijk) onder druk kwam te staan. In dit project zaten veel onjuistheden in contract doordat veel bommen en verontreiniging niet op de gegevens van de opdrachtgever te zien waren. Deze onjuistheden in het contract resulteerde in VTW's (wijzigingen van contract). Deze moesten weer goedgekeurd worden door opdrachtgever. Ook in project Nederrijn duurde dit proces lang. Desondanks is in project Nederrijn geen opportunisme geconstateerd.

Uit de onderzochte cases blijkt dat de invloed van drijfveren op opportunisme niet direct is. Daaruit rijst het vermoeden dat drijfveren op zichzelf geen aanleiding bieden tot opportunistisch gedrag, maar dat dit eerst in gang gezet moet worden door een oorzaak. De bestaande sturingsmechanismen lijken gericht te zijn op het reduceren van drijfveren voor opportunistisch gedrag in plaats van te richten op oorzaken. Financiële prikkels zijn gericht op de economische drijfveer. Codificatie van gedragsregels en het gelijkstellen van belangen is gericht op een goede interpersoonlijke relatie.

Randvoorwaarden 6 en 7 beschrijven twee manieren om oorzaken voor opportunistisch gedrag beter te beheersen.

Randvoorwaarde 2

In het opstellen van het contractdossier houden opdrachtgevers te weinig rekening met het effect van hun beslissingen op de latere relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een randvoorwaarde voor het opstellen van sturingsmechanisme is daarom:

Formele sturingsmechanismen kunnen een negatief effect hebben op de interpersoonlijke relatie. Informele sturingsmechanismen hebben een positief effect op de interpersoonlijke relatie. Zorg voor een evenwichtig balans tussen formele- en informele sturingsmechanismen.

Als bij een project de noodzaak is veel producttoetsen uit te voeren, is het risico groot dat dit de relatie tussen de projectteams negatief beïnvloed. Probeer in dergelijke situaties de relatie extra te stimuleren zodat het risico op opportunisme beheerst blijft. Randvoorwaarden 7 en 8 beschrijven methodes om de interpersoonlijke relatie te verbeteren.

De interpersoonlijke relatie heeft ook in de GWW-context een groot effect op opportunistisch gedrag door de opdrachtnemer. Het is verwonderlijk dat er in de GWW-sector hier niet expliciet rekening mee gehouden wordt. De theorie herkent dat een goede interpersoonlijke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer het risico op opportunisme vermindert. [Alblas en Wijsman \(2000\)](#) zeggen dat een grote interpersoonlijke aantrekkingskracht over het algemeen een positieve invloed heeft op samenwerking. Uit project Nederrijn blijkt dat het hebben van een uitstekende samenwerkingsrelatie het risico op opportunisme vermindert. Een zelfde mechanisme is ook te zien in project SAGO waar in het begin van het project de relatie slecht was, dit werd later beter waarna ook het opportunisme afnam. Wanneer sturingsmechanismen een uitsluitend positieve invloed hebben op de interpersoonlijke relatie wordt het risico op opportunisme beheerst.

Dat verschillende sturingsmechanismen een groot effect kunnen hebben op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer blijkt uit theorie en praktijk. Zo suggereren [Holt en Love \(2000\)](#) dat het gebruik van sturingsmechanismen kan resulteren in wederzijds leren en vertrouwen. [Wathne en Heide \(2000\)](#) menen dat het risico bestaat dat sturingsmechanismen de samenwerkingsrelatie negatief beïnvloeden. Door te sterke controle kan de opdrachtnemer het idee hebben dat hij niet als geloofwaardig of vertrouwenswaardig wordt beschouwd.

Ook een expert benoemt de negatieve invloed van sturingsmechanismen op de interpersoonlijke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. *“De huidige sturingsmechanismen zorgen voor veel ellende, vechthoudingen, defensief gedrag, veel te dikke contracten en bestekken en het onvermogen om met elkaar te communiceren.”*

Op operationeel niveau is in project Nederrijn te zien dat formele sturingsmechanismen een negatieve invloed kunnen hebben op de relatie. Het toepassen van SCB waarbij een tekortkoming resulteerde in een betalingsstop zette de goede relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (tijdelijk) onder druk. Informele sturingsmechanismen daarentegen hadden een positieve invloed op de relatie. Het

houden van gezamenlijke presentaties droeg bij aan een gevoel van saamenhorigheid in project Nederrijn.

De introductie van een gezamenlijke bedreiging in project SAGO deed de relatie goed. Doordat beide partijen niet tegenover elkaar, maar geregeld naast elkaar aan tafel zitten bracht dit een gevoel van saamenhorigheid.

Formele sturingsmechanismen lijken gericht op het beheersen van de effecten van drijfveren voor opportunistisch gedrag. Informele sturingsmechanismen lijken gericht op het verbeteren van de interpersoonlijke relatie waardoor het risico op opportunisme afneemt. Hierdoor zijn formele- en informele sturingsmechanismen complementair aan elkaar. Ze beogen beide hetzelfde doel, namelijk het voorkomen dan wel beheersen van opportunistisch gedrag, echter de manier waarop is anders. Bij juist toegepaste formele sturingsmechanismen wordt de interpersoonlijke relatie niet negatief beïnvloed. Bij juist toegepaste informele sturingsmechanismen wordt de interpersoonlijke relatie positief beïnvloed.

Wanneer tijdens het opstellen van het contractdossier een evenwichtige combinatie tussen formele- en informele sturingsmechanismen wordt gemaakt, kan opportunisme beheerst worden.

Randvoorwaarde 3

Uit de cross-caseanalyse blijkt dat codificatie van gedragsregels een manier is om het risico op opportunisme te verminderen. Een randvoorwaarde bij dergelijke codificatie is:

Gedragsregels helpen het beheersen van opportunisme, maar kunnen het niet voorkomen. Om gedragsregels meer invloedrijk te maken, spreek elkaar aan op het overtreden ervan en waar mogelijk sanctioneer dit.

Om opportunistisch gedrag kan beheerst worden door gedragsregels af te spreken. Om aan de opgestelde gedragsregels meer belang te hechten, kan een sanctioneringssysteem helpen. In project SAGO zijn bij wijze van codificatie in het PSU gedragsregels opgesteld. Er wordt erkend dat de gedragsregels helpen bij bewustwording. Later werd geconstateerd dat het opstellen van gedragsregels niet voldoende is om opportunistisch gedrag te voorkomen. Wanneer een sanctioneringssysteem gekoppeld wordt aan deze gedragsregels krijgt de opdrachtnemer een motivatie om zich hieraan te houden. Sanctionering kan in de vorm van een soort aansprakelijkheidssysteem waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar aanspreken op het gedrag.

Operationeel zou het sanctioneringssysteem zo kunnen werken: Opdrachtgever en opdrachtnemer houden zelf bij of de opgestelde gedragsregels gehandhaafd worden. Op geijkte momenten wordt het gedrag geëvalueerd. Wanneer blijkt dat een van de partijen een gedragsregel hebben gebroken levert dit wat tolerantie voor de andere partij op.

Een ander argument voor het introduceren van een sanctioneringssysteem voor gedragsregels is het reduceren van de oorzaak opportunistisch of onredelijk gedrag door de opdrachtgever. De theorie zegt dat wanneer de opdrachtgever opportunistisch of onredelijk gedrag vertoont dit effect heeft op het gedrag van de opdrachtnemer. Dit

mechanisme is ook bij project SAGO vertoond waarbij de inflexibele en stugge houding van de opdrachtgever resulteerde in opportunistisch gedrag bij de opdrachtnemer. Door aansprakelijkheid voor het gedrag van de opdrachtgever zal opportunistisch gedrag afnemen.

Uit de cross-caseanalyse blijkt de perceptie van ongelijkheid een belangrijke drijfveer. In dit systeem zijn opdrachtgever en opdrachtnemer gelijke. Ze kunnen beide in even grote maten aansprakelijk worden gehouden voor hun gedrag. Hierdoor neemt de perceptie van ongelijkheid af.

Deze randvoorwaarde helpt bij het beheersen van opportunistisch gedrag. Door de consequentie van dergelijk gedrag te bestraffen.

Randvoorwaarde 4

In de praktijk resulteren bepaalde vormen van monitoring in een afbreuk van het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een randvoorwaarde bij het opstellen van een monitoringsmechanisme is:

Formele monitoring kan een negatieve invloed hebben op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Monitor op systemen en processen en blijf op afstand van het werk zodat geen afbreuk wordt gedaan aan het vertrouwen tussen beide partijen.

In de onderzochte projecten wordt monitoring toegepast met behulp van SCB. Bij zowel SAGO als Nederrijn wordt herkend dat monitoring invloed heeft op het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De juiste invulling van SCB is hiervan groot belang. Dat houdt in: veel systeem- en procestoetsen en weinig producttoetsen. Het houden van systeem- of procestoetsen vindt niet plaats op het werk. Hierdoor worden bij afwijkingen of tekortkomingen voorkomen dat direct betrokkene zich aangevallen voelen. Producttoetsen vinden daarentegen vaak wel plaats op het werk. Wanneer producttoetsen toegepast worden hou dan expliciet rekening met de invloed die dat kan hebben op de relatie.

Bij het toepassen van een betalingsstop moet rekening gehouden worden met de relatie tussen beide partijen. In project Nederrijn resulteert het toepassen van een betalingsstop in (een tijdelijke) afbreuk van de relatie. Het is daarom de vraag of een betalingsstop wel toegepast moeten worden bij niet-kritische processen. De schade die een betalingsstop aan kan richten aan de relatie mag niet groter zijn dan de schade die het niet voldoen aan een niet-kritisch proces aanricht.

Bij een betalingsstop is het aan te raden de opdrachtnemer eerst via informele communicatie hiervan op de hoogte te stellen. Uit project Nederrijn blijkt dat dit de opdrachtnemer de kans geeft om in zijn eigen organisatie de tekortkoming te introduceren zonder dat het escaleert. Stuur later pas de formele brief.

Wanneer tijdens het opstellen van het contractdossier en de latere uitvoering daarvan rekening gehouden wordt met het effect dat formele monitoring kan hebben op de relatie kan dit opportunisme beheersen.

Randvoorwaarde 5

Veel discussies ontstaan door wijzigingen in het contract. Deze worden vastgelegd in VTW's. Financiële prikkels zijn vaak vastgesteld op het behalen van streefdata. Wanneer VTW's resulteren in een langere doorlooptijd ontstaat discussie. Een langere doorlooptijd kan onder andere ontstaan doordat de opdrachtgever niet (of te laat) beslissingen neemt, dit is gedefinieerd als zwak leiderschap. De doorlooptijd kan ook groter worden door meerwerk of veranderende omstandigheden. Hier ontstaat dan de discussie wie verantwoordelijk is. De volgende randvoorwaarden zijn opgesteld om beide problemen tegemoet te komen.

Uit de theorie en de praktijk blijkt dat zwak leiderschap een belangrijke oorzaak voor opportunistisch gedrag is. Een randvoorwaarde bij het opstellen van financiële prikkels is dat hiermee rekening gehouden moet worden:

Zorg dat de opdrachtnemer zo onafhankelijk mogelijk is van de opdrachtgever, zeker wanneer financiële prikkels worden. Vertraging door opdrachtgever zal zo zoveel mogelijk voorkomen worden, hierdoor blijft opportunisme beheersbaar..

Wanneer een bonus/malusstelsel in een project gebruikt wordt is het van belang dat de opdrachtnemer voor een zo groot mogelijk deel zelf invloed heeft op het proces. Met andere woorden, zorg dat de opdrachtnemer niet afhankelijk is van de opdrachtgever voor het behalen van streefdata.

Uit de theorie en praktijk blijkt dat het niet (of te laat) nemen van beslissingen over VTW's door de opdrachtgever aanleiding geeft tot opportunistisch gedrag. Bij zowel project SAGO als bij project Nederrijn wordt erkend dat het VTW-proces invloed had op de relatie. Bij project SAGO resulteerde dit zelfs in opportunistisch gedrag in de vorm van inflexibiliteit en heronderhandeling.

Een expert erkent dit probleem: *"Binnen project CADICOM is het regelmatig voorgekomen dat de opdrachtgever geen beslissing wilde nemen, omdat deze in de achterban niet populair zouden zijn. Projectsamenlijk ging dit over een verkeerd ontworpen geluidswal die voor een grote kostenpost ging zorgen"* Mede door deze actie van de opdrachtgever escaleerde project CADICOM, waarbij het project een halfjaar stilstond.

Een ander argument waarom deze randvoorwaarde is opgesteld, is dat de UAV-GC multi-interpretabel is met betrekking tot het termijn voor het beoordelen van VTW's. In paragraaf 45-4 zegt de UAV-GC daarover: *"De Opdrachtgever deelt na ontvangst van de in lid 2 bedoelde prijsaanbieding met bekwame spoed schriftelijk aan de Opdrachtnemer mee of hij deze aanvaardt."* De woorden 'bekwame spoed' zijn hierin door beide partijen anders te interpreteren. De UAV-GC zijn in veel projecten de standaard voorwaarden. Het probleem van zwak leiderschap bevindt zich dus potentieel in veel projecten.

Hoe minder beslissingen de opdrachtgever moet nemen, hoe kleiner de invloed van de oorzaak zwak leiderschap wordt. Daarom kan het minimaliseren van de beslissingsmomenten problemen voorkomen. Dat het werkt blijkt uit project Nederrijn waarbij de combinatie van een PD&C-contract en BVP-procedure veel taken en verantwoordelijkheden bij de opdrachtnemer heeft gelegd. Mede hierdoor is het project soepel verlopen en kent de opdrachtnemer weinig oorzaken voor opportunisme.

Een ideale situatie waarin de opdrachtgever buitenbeeld is in het proces is in de praktijk niet mogelijk. Daarom moet gestreefd worden dat de opdrachtnemer zo min mogelijk afhankelijk is van de opdrachtgever. Bij het zo goed mogelijk toepassen van deze randvoorwaarden wordt het risico op opportunisme zo veel mogelijk beperkt. Hierdoor wordt opportunisme beheersbaarder.

Randvoorwaarde 6

Onjuistheden en wijzigingen in contract blijken belangrijke oorzaken voor opportunistisch gedrag. Deze oorzaken resulteren in VTW's. Vaak is discussie wie verantwoordelijk is voor de wijziging. Het scherp en helder opschrijven van verantwoordelijkheden moet ervoor zorgdragen dat de discussie of een financiële prikkel nu wel of niet in werking moet treden, kan worden voorkomen. Bij het opstellen van financiële prikkels moet heel duidelijk zijn wie verantwoordelijk is zodat hier geen discussie over kan ontstaan.

Discussie over wijzigingen kan aanleiding bieden tot opportunistisch gedrag. Om discussies zo veel mogelijk te voorkomen moeten de verantwoordelijkheden zo scherp en helder mogelijk opgeschreven zijn.

Het helder en transparant inzichtelijk maken van de verantwoordelijkheden van opdrachtgever en opdrachtnemer resulteert in minder discussies. In de praktijk is veel discussie over verantwoordelijkheden voor wijziging van het contract. In project SAGO is een vertraging ontstaan doordat een andere opdrachtnemer aan dezelfde brug aan het werk was. Doordat expliciet in het contract opgenomen was wie bij deze situaties verantwoordelijk was, resulteerde dit niet in discussie.

In project Nederrijn is hetzelfde principe gezien. Hier moest een stuk grond onder een voormalige steenfabriek gesaneerd worden. De boorstaten van de opdrachtgever gaven aan dat de vervuiling gering was. Ter plaatse bleek de grond veel bommen en verontreinigd te bevatten waardoor de kosten voor de opdrachtnemer opliepen. In het contract stond expliciet dat dit een opdrachtgevers risico was waardoor hier verder geen discussie over gevoerd is.

Dit probleem wordt ook door een expert beaamd: *"Conflicten na aanleiding van contractwijzigingen zijn aan de orde van de dag. De discussie hierbij is dan voornamelijk wie verantwoordelijk is voor de wijziging"*.

Het volledig voorkomen van discussies met betrekking tot verantwoordelijkheden bij vertraging zal in de praktijk niet lukken. Echter, wanneer tijdens het opstellen van het contractdossier bewuster omgegaan wordt met het opschrijven van verantwoordelijkheden kan dit later in het project discussies voorkomen.

Uit de cross-caseanalyse blijkt dat het hebben van een goede interpersoonlijke relatie het risico op opportunisme drastisch verminderd. De volgende twee randvoorwaarden zijn concrete methoden voor adviseurs van TG om de relatie tussen de projectteams te stimuleren en zodoende het risico op opportunisme te verminderen.

Randvoorwaarde 7

Traditioneel wordt gedacht dat enkel de opdrachtnemer opportunistisch of onredelijk gedrag vertoont. Uit de cross-caseanalyse blijkt echter dat de houding van de opdrachtgever in belangrijke mate het gedrag van de opdrachtnemer bepaald. Daarom:

In de huidige GWW-sector wordt weinig rekening gehouden met het belang van de interpersoonlijke relatie. Ook in de standaard contractvormen zijn daarvoor geen voorzieningen ingebouwd. Bij het adviseren van een opdrachtgever probeer te sturen op een eerlijke, open en rechtvaardige houding. Dit stimuleert een goede interpersoonlijke relatie tussen de projectteams. Hierdoor reduceert het risico op opportunisme.

Opportunisme zou voorkomen of beter beheerst kunnen worden wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer fatsoenlijk, eerlijk en netjes tegen elkaar zouden zijn.

In de theorie staat dat een oorzaak voor opportunistisch gedrag onredelijk of opportunistisch gedrag door de opdrachtgever kan zijn. In project SAGO is te zien dat inflexibel gedrag van de opdrachtnemer resulteert in inflexibel gedrag en heronderhandelingen van de opdrachtnemer. In het begin van het project hield de opdrachtgever de opdrachtnemer heel sterk aan het behalen van deadlines en termijnen van onder andere het projectmanagementplan. Later in het project wanneer opdrachtgever termijnen had, kon hij deze consequenteloos overschrijden.

Verder blijkt uit de cross-caseanalyse dat de oorzaken zwak leiderschap en onredelijk gedrag door de opdrachtgever twee hele belangrijke oorzaken zijn. Beide betreffen gedrag en houding van de opdrachtgever.

Ook door de experts wordt opportunistisch gedrag door de opdrachtgever als een oorzaak voor opportunisme gezien. Hierin wordt een voorbeeld genoemd waarbij de opdrachtnemer ogenschijnlijk ontwerpvrijheid had. Toen uiteindelijk een ontwerp werd voorgesteld bleek de opdrachtgever een andere te eisen. Dit resulteerde in een verslechterde relatie tussen de projectteams.

De houding en gedrag van de opdrachtgever is bepalend voor de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Meet als opdrachtgever niet met twee maten, houdt je aan de afspraken en behandel de opdrachtnemer zoals je zelf ook behandeld zou willen worden.

Bij het in acht nemen van deze randvoorwaarde wordt de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer maximaal gestimuleerd. Hierdoor neemt het risico op opportunisme af. Of opportunisme hierdoor volledig te voorkomen is zal moeten blijken uit de praktijk.

Randvoorwaarde 8

Een goede interpersoonlijke relatie kan opportunisme voorkomen. Gelijke belangen en project overstijgende belangen helpen een goede relatie te stimuleren. Hierdoor de volgende randvoorwaarde bij het opstellen van sturingsmechanismen:

Informele sturingsmechanismen helpen bij het stimuleren van een goede interpersoonlijke relatie. Gelijke belangen en zeker projectoverstijgende belangen hebben (als informeel sturingsmechanisme) een positieve invloed op de relatie binnen een project. Adviseer sturingsmechanisme gelijkstellen van belangen en probeer een projectoverstijgend belang voor de opdrachtnemer te vinden.

In project SAGO helpt een gezamenlijke bedreiging de relatie te verbeteren. Doordat beide partijen niet tegenover elkaar, maar geregeld naast elkaar aan tafel zitten brengt dit een gevoel van saamenhorigheid. Het gelijkstellen van belangen helpt de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te versterken. Het principe van een gezamenlijke bedreiging wordt ook door de literatuur bevestigd. [Alblas en Wijsman \(2009\)](#) zeggen dat wanneer leden in een groep een actieve concurrentie met een andere groep waarnemen, ze meer bewust worden van gelijkenissen binnen de groep. Tevens zien ze hun groep als middel om de externe dreiging of concurrentie te confronteren en te overwinnen.

Wanneer in het project, project overstijgende belangen aanwezig zijn, helpt dit het risico op opportunisme te verminderen. De projectleiders van project Nederrijn houden geregeld samen een presentatie over het project binnen RWS en verschillende waterschappen. Het belang van de opdrachtnemer is hierbij project overstijgend, namelijk het hebben van een goede reputatie bij RWS en waterschappen. Ook de opdrachtgever heeft hierbij project overstijgende belangen, namelijk een goede reputatie bij interne organisatie. Het is dus in ieders belang om het project op alle fronten zo goed mogelijk te laten verlopen.

Verder is project Nederrijn aangeduid als een voorbeeld en innovatief project. Het innovatieve van project Nederrijn is het gebruik van een PD&C-contract in combinatie met een BVP-procedure. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hebben hierin project overstijgende belangen. De opdrachtnemer heeft een voorsprong op zijn concurrenten de ervaring heeft met PD&C en BVP. Dit kan gebruikt worden in volgende aanbestedingen. De opdrachtgever heeft als belang dat het project sneller en goedkoper uitgevoerd kan worden, met een lagere capaciteit vanuit RWS.

Ook de literatuur meent dat project overstijgende belangen helpen de relatie binnen een project te verbeteren. [Doree \(1995\)](#) noemt dit het OPH-principe. Dit mechanisme waarin impliciet verwezen wordt naar mogelijke opdrachten – over het project heen – wordt in het onderzoek het OPH-mechanisme genoemd. Het OPH-mechanisme wordt als sturingsmechanisme gezien waarin de aannemer wordt gelokt met de wortel van toekomstig werk in plaats van gedwongen door de dreiging met de stok van juridische procedures. [Doree \(1995\)](#) verwijst met het OPH-principe direct naar toekomstig werk. Door de huidige aanbestedingsregels is dit in de praktijk nauwelijks mogelijk. Echter, een goede relatie met de opdrachtgever kan helpen bij toekomstige (onderhandse) aanbestedingen.

6.3 Conclusie

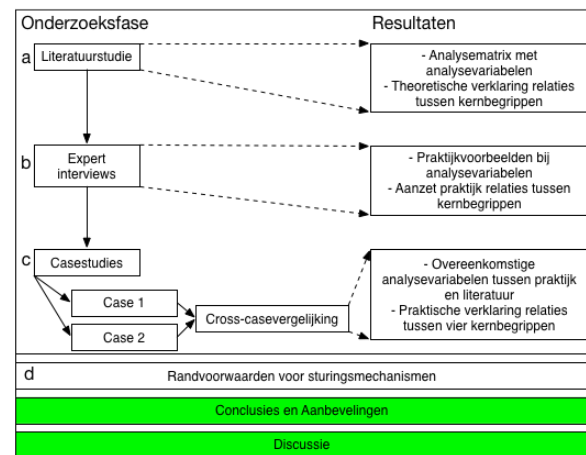
In hoofdstuk 6 wordt antwoord gegeven op deelvraag 5 van dit onderzoek. Met deelvraag 5 wordt op basis van de kennis, informatie en inzichten uit de literatuurstudie, expertinterviews en casestudie randvoorwaarden voor sturingsmechanismen ontworpen. Deze randvoorwaarden zijn beargumenteerd met het theoretische kader, praktijkvoorbeelden van de experts en de data uit de casestudie. Waar mogelijk zijn de randvoorwaarden versterkt door introductie van nieuwe literatuur.

Wanneer tijdens het opstellen van het contractdossier en tijdens de latere uitvoering de randvoorwaarden opgesteld in achtgenomen wordt, zal dit resulteren in een lager risico op opportunisme. Of opportunisme helemaal voorkomen wordt, zal moeten blijken uit de praktijk. Door de opgestelde randvoorwaarden worden de oorzaken voor opportunistisch gedrag geminimaliseerd, terwijl de interpersoonlijke relatie maximaal wordt gestimuleerd. De acht opgestelde randvoorwaarden zijn:

1. Opportunisme kan beter beheerst worden wanneer sturingsmechanismen meer geënt zijn op het beheersen van oorzaken dan drijfveren.
2. Formele sturingsmechanismen kunnen een negatief effect hebben op de interpersoonlijke relatie. Informele sturingsmechanismen hebben een positief effect op de interpersoonlijke relatie. Zorg voor een evenwichtig balans tussen formele- en informele sturingsmechanismen.
3. Gedragsregels helpen het beheersen van opportunisme, maar kunnen het niet voorkomen. Om gedragsregels meer invloedrijk te maken, spreek elkaar aan op het overtreden ervan en waar mogelijk sanctioneer dit.
4. Formele monitoring kan een negatieve invloed hebben op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Monitor op systemen en processen en blijf op afstand van het werk zodat geen afbreuk wordt gedaan aan het vertrouwen tussen beide partijen.
5. Zorg dat de opdrachtnemer zo onafhankelijk mogelijk is van de opdrachtgever, zeker wanneer financiële prikkels worden. Vertraging door opdrachtgever zal zo zoveel mogelijk voorkomen worden, hierdoor blijft opportunisme beheersbaar..
6. Discussie over wijzigingen kan aanleiding bieden tot opportunistisch gedrag. Om discussies zo veel mogelijk te voorkomen moeten de verantwoordelijkheden zo scherp en helder mogelijk opgeschreven zijn.
7. In de huidige GWW-sector wordt weinig rekening gehouden met het belang van de interpersoonlijke relatie. Ook in de standaard contractvormen zijn daarvoor geen voorzieningen ingebouwd. Bij het adviseren van een opdrachtgever probeer te sturen op een eerlijke, open en rechtvaardige houding. Dit stimuleert een goede interpersoonlijke relatie tussen de projectteams. Hierdoor reduceert het risico op opportunisme.
8. Informele sturingsmechanismen helpen bij het stimuleren van een goede interpersoonlijke relatie. Gelijke belangen en zeker projectoverstijgende belangen hebben (als informeel sturingsmechanisme) een positieve invloed op de relatie binnen een project. Adviseer sturingsmechanisme gelijkstellen van belangen en probeer een projectoverstijgend belang voor de opdrachtnemer te vinden.

7 Conclusies, aanbevelingen en discussie

Hoofdstuk 7 bevat de conclusies, aanbevelingen en discussie van dit onderzoek. Paragraaf 7.1 conclusies bevat de antwoorden op de hoofd-, en deelvragen van dit onderzoek. Paragraaf 7.2 bevat uiteindelijk de aanbevelingen voor vervolg onderzoek. In paragraaf 7.3 discussie wordt de onderzoeksmethode kritisch onder de loep genomen



7.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofd-, en deelvragen gesteld in hoofdstuk 1 van dit onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoofdvraag:

Welke drijfveren en oorzaken zijn er voor een opdrachtnemer om opportunistisch gedrag te vertonen in de postcontractuele fase, hoe uit zich dat en hoe kan een opdrachtgever in de GWW-sector dit gedrag door sturingsmechanisme beheersen dan wel op anticiperen?

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen, worden allereerst de deelvragen beantwoord. Vervolgens wordt de hoofdvraag beantwoord.

Deelvraag 1: Wat is opportunistisch gedrag en hoe uit zich dat?

Deelvraag 1 is beantwoord door middel van de literatuurstudie, waaraan verschillende onderzoeken hebben bijgedragen. Onder andere [Williamson \(1975, 1985 en 1991a\)](#), [Wathne en Heide \(2000\)](#), [Winch \(2011\)](#) en [Niesten en Jolink \(2012\)](#) contribueren aan een gedegen definitie voor opportunistisch gedrag. Opportunistisch gedrag is gedefinieerd als het niet eigenbelang overstijgend denken, in welke vorm en in welke fase dan ook van een samenwerkingsrelatie, waarbij het gedrag schadelijke gevolgen heeft op de beoogde projectprestatie in zijn geheel.

De uitingen van opportunistisch gedrag zijn gedefinieerd door [Wathne en Heide \(2000\)](#) met behulp van de TvO-theorie. Hierin worden vier soorten uitingen opportunisme gedefinieerd, deze zijn shirking, inflexibiliteit, overtreding en heronderhandeling. De definitie van deze uitingen is hieronder weergegeven.

Shirking betreft gedrag waarin contractpartners in een samenwerkingsrelatie onder hun verplichtingen uit proberen te komen.

Inflexibiliteit is een weigering tot aanpassen bij een veranderende situatie.

Overtreding is opportunistisch gedrag in de vorm van het breken van bestaande spelregels en (contractuele) afspraken die in de samenwerkingsrelatie zijn gemaakt.

Bij *heronderhandelingen* grijpt een contractpartner nieuwe omstandigheden aan om de gemaakte afspraken te herzien.

Deelvraag 2: Welke drijfveren en oorzaken zijn er om als opdrachtnemer opportunistisch gedrag te vertonen?

Deelvraag 2 is beantwoord met een literatuurstudie, expertinterviews en casestudie. De literatuur geeft een uitgebreide lijst met drijfveren en oorzaken voor opportunistisch gedrag (bijlage 2). Drijfveren zijn motieven uit de opdrachtnemers interne organisatie om opportunistisch gedrag te vertonen. Oorzaken zijn externe motieven die een opdrachtnemer kan hebben om te besluiten zich opportunistisch te gaan gedragen.

De lijst met theoretische constructen heeft de basis gevormd voor de analysematrix van dit onderzoek. Door de expertinterviews zijn deze abstracte termen verduidelijkt door praktijkvoorbeelden toe te voegen. De overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk zijn bepaald door het invullen van de analysematrix (bijlage 4). Hieronder staan de overeenkomstige drijfveren en oorzaken die in theorie en praktijk worden onderkend met definitie weergegeven.

Drijfveren: Motieven uit de opdrachtnemers interne organisatie om opportunistisch gedrag te vertonen.

Economische drijfveer zijn zuiver financiële motieven. Een opdrachtnemer maakt de bewuste keuze tussen coöperatief of niet-coöperatief gedrag op basis van verwachte potentiële kosten of opbrengsten. In de cases lijkt deze drijfveer minder aanwezig dan gesteld door de literatuur. De verklaring hiervoor is dat de kosten calculator van de opdrachtgever heel goed weet wat eerlijke prijzen zijn. De marge voor financiële winst is zeer beperkt.

Interpersoonlijke drijfveer is het hebben van een persoonlijke klik tussen sleutelfiguren van opdrachtgever en opdrachtnemer. Ook in de GWW-sector blijkt het hebben van een goede persoonlijke relatie erg belangrijk voor een succesvol project. Dit is in overeenstemming met samenwerkingsliteratuur ([Alblas en Wijsman 2009](#), [Kaats en Opheij 2012](#)). Een slechte interpersoonlijke relatie vergroot het risico op opportunistisch gedrag.

Perceptie van onrechtvaardigheid is het gevoel niet eerlijk behandeld te worden. Door deze perceptie is op een gegeven moment de wil er niet om er op een volwassen manier uit te komen.

Perceptie van ongelijkheid wordt beschreven als het hebben van een traditionele opdrachtgevers-opdrachtnemers verhouding. Uit de casestudie blijkt dat deze analysevariabele invloed heeft op opportunisme. Verschillen in mandaat en omgang met het niet halen van deadlines en termijnen lijken van groot belang.

Oorzaken: Externe motieven die een opdrachtnemer kan hebben om te besluiten zich opportunistisch te gaan gedragen.

Zwak leiderschap is gedefinieerd als het onvermogen om beslissingen te nemen door de opdrachtgever. In de onderzochte cases is deze oorzaak van groot belang voor de ontwikkeling van opportunistisch gedrag omdat hierdoor het project kan stagneren en de opdrachtnemer frustreren.

Onjuistheden in contract worden in de literatuur als gaten in het contract gezien wanneer de opdrachtgever niet precies weet wat hij wil. In de praktijk zie je dat onjuistheden voornamelijk ontstaan door onregelmatigheden of foutieve informatie in het contractdossier. Onjuistheden zijn veranderende omstandigheden die aanleiding bieden tot inflexibiliteit en heronderhandeling door de opdrachtnemer. Hierdoor zijn onjuistheden in contract een belangrijke oorzaak voor opportunisme.

Wijzigingen in contract zijn veranderingen in gebruikersbehoeften, overheidsregulatie, weer, bodemgesteldheid en marktvraag. Ook wijzigingen zijn veranderende omstandigheden die aanleiding bieden tot inflexibiliteit en heronderhandeling door de opdrachtnemer. Hierdoor zijn drijfveren in contract een belangrijke oorzaak voor opportunisme.

Opportunistisch of onredelijk gedrag door opdrachtgever kan een oorzaak zijn voor opportunisme door de opdrachtnemer. De uitingen van opportunistisch gedrag van de opdrachtgever zijn het zelfde als de uitingen voor opdrachtnemer (Wathne en Heide 2000). Uit de cases blijkt dat het gedrag van de opdrachtgever een grote oorzaak voor opportunisme kan zijn, doordat het gedrag van de opdrachtgever de opdrachtnemer frustreert. Deze oorzaak houdt nauw verband met de perceptie van ongelijkheid.

Uit de casestudie lijkt dat vooral oorzaken de bron van opportunisme vormen. Daarmee hebben oorzaken een grotere invloed op het ontwikkelen van opportunistisch gedrag dan drijfveren. Drijfveren (bijvoorbeeld interpersoonlijke relatie) kunnen zowel een remmende als een escalerende werking hebben.

Deelvraag 3: Welke sturingsmechanismen worden door de opdrachtgever gehanteerd om de effecten van opportunistisch gedrag te beheersen dan wel om te anticiperen op dit gedrag?

Ook deelvraag 3 is beantwoord met een literatuurstudie, expertinterviews en casestudie. De theorie geeft een uitgebreide lijst met sturingsmechanismen om opportunistisch gedrag te beheersen dan wel erop te anticiperen (bijlage 2). Sturingsmechanismen zijn gedefinieerd als een actief interventiebeleid voor beïnvloeding van het gedrag van een contractpartner zodanig dat ongewenste uitkomsten minder waarschijnlijk zijn. Deze lijst met theoretische constructen heeft de basis gevormd voor de analysematrix van dit onderzoek. Door de expertinterviews zijn deze abstracte termen verduidelijkt door praktijkvoorbeelden toe te voegen. De overeenkomsten en verschillen tussen theorie en praktijk zijn bepaald door het invullen van de analysematrix (bijlage 4). Sturingsmechanismen die door theorie en praktijk worden erkend zijn:

- Monitoring (in de praktijk op basis van SCB)
- Codificatie (van taken, gedrag en prestaties)
- Financiële prikkels (in de praktijk bonus/malussystemen)
- Gelijkstellen van belangen (in de praktijk op een vele manieren mogelijk)

Sturingsmechanismen reduceren het risico op opportunisme door de drijfveren voor opportunistisch gedrag weg te nemen. Met sturingsmechanismen die meer gericht zouden zijn op het wegnemen van oorzaken zou opportunistisch gedrag verder kunnen worden gereduceerd.

Deelvraag 4: Hoe verloopt in de praktijk de relatie tussen opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen?

Het theoretische begrip van de relatie tussen de kernbegrippen wordt gegeven door Laan (2000). Laan beschrijft de relaties tussen de kernbegrippen als wederkerig. De relaties tussen de kernbegrippen van dit onderzoek (opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen) verlopen volgens het model van Laan over en weer. Bijvoorbeeld, opportunisme kan leiden tot meer sturingsmechanismen, maar sturingsmechanismen kunnen ook leiden tot meer opportunisme.

In de expertinterviews is een eerste aanzet gegeven door kritisch te kijken naar de relaties in de praktijk. Uit de expertinterviews bleek dat de wederkerige relatie waar deze theorie vanuit gaat, niet altijd geobserveerd wordt. Na deze constatering is een voorstel gedaan om de IOR-theorie te versimpelen. Met dit versimpelde model zijn de cases geanalyseerd. Door de casestudie is het beeld versterkt dat een wederkerige relatie in de praktijk niet waar hoeft te zijn. Meer empirische data is nodig om dit verder te onderzoeken. Door te weinig empirische data zijn harde conclusies voor literatuurwijziging in dit onderzoek niet te maken.

Verschillende analysevariabelen lijken van invloed op de ontwikkeling van opportunistisch gedrag. Er lijken zich twee verschillende mechanismen voor te doen:

Ten eerste lijken de oorzaken wijzigingen in contract, zwak leiderschap, de drijfveer gevoel van ongelijkheid en het bonus/malussysteem een combinatie die kan leiden tot opportunistisch gedrag. Het werkt als volgt. Door scope- of meerwerk wijzingen ontstaan wijzigingen in contract (oorzaak). Deze wijzigingen worden vastgelegd in VTW's, waarover de opdrachtgever een beslissing moet nemen. Wanneer de opdrachtgever geen besluit kan, mag of wilt nemen kan dit voor vertragingen in het project zorgen. Dit wordt zwak leiderschap (oorzaak) genoemd. Als in een project een bonus/malussysteem wordt gehanteerd ondervindt de opdrachtnemer schade door de vertraging veroorzaakt door de opdrachtgever. Dit lijkt een directe oorzaak voor opportunistisch gedrag met als doel de gedeelde omzet 'goed te maken'. Dit proces kan worden versterkt wanneer de opdrachtnemer eerder (of gelijktijdig) in het project wel aan het halen van termijnen en deadlines wordt gehouden. Het gevoel dat de opdrachtgever wel consequenteloos termijnen kan overschrijden waar de opdrachtnemer hier wordt aangesproken, wordt gepercipieerd als ongelijkheid (drijfveer).

Dit onderzoek onderstreept het belang van een goede relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een goede interpersoonlijke relatie lijkt het risico op opportunisme sterk te verminderen. Het is daarom heel belangrijk om bewust te sturen op een goede relatie. Uit dit onderzoek blijkt dat verschillende sturingsmechanismen effect hebben op de relatie. Formele sturingsmechanismen kunnen een negatieve invloed hebben, doordat de opdrachtnemer zich onderdruk voelt staan. Onder andere monitoring (door middel van SCB, producttoets) lijkt negatief te werken op de relatie. Ook een betalingsstop (en de communicatie daarover) kan een probleem vormen. Informele sturingsmechanismen hebben daarentegen een positieve invloed op de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Door het gelijkstellen van belangen ontwikkelt tussen de projectteams het gevoel van samenhang waardoor het vertrouwen in elkaar toeneemt. Dit zorgt voor een goede interpersoonlijke relatie. Sturingsmechanismen kunnen *complementair* werken. Wanneer de formele mechanismen een negatief effect hebben op de relatie tussen de projectteams kan een goede relatie worden behouden door informele mechanismen. Hierin vullen formele- en informele sturingsmechanismen elkaar aan. Formele- en informele sturingsmechanismen kunnen elkaar zelfs *versterken* wanneer formele relaties tot een goede verstandhouding heeft geleid en dit wordt versterkt met behulp van informele sturingsmechanismen.

Over het algemeen gezien lijken oorzaken van grotere invloed op het ontwikkelen van opportunistisch gedrag dan drijfveren. Vooral oorzaken direct veroorzaakt door de

opdrachtgever, zoals *zwak leiderschap* en *onredelijk of opportunistisch gedrag door opdrachtgever*, blijken belangrijke oorzaken. De contractuele oorzaken, zoals *onjuistheden in contract* en *wijzigingen in contract* lijken de bron van opportunisme te vormen.

Van drijfveren lijkt verrassend genoeg de *economische* drijfveer minder van belang. De *perceptie van onrechtvaardigheid* en *ongelijkheid* lijken dominantere drijfveren. De belangrijkste drijfveer is de *interpersoonlijke relatie* tussen de projectteams van opdrachtgever en opdrachtnemer. Een goede relatie vermindert het risico op opportunisme. Sturingsmechanismen verminderen het risico op opportunisme wel, maar kunnen dit niet voorkomen. Dit komt voornamelijk doordat nog te weinig rekening gehouden wordt met het effect op de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Bijvoorbeeld, *financiële prikkels* op einddatum kunnen enerzijds opportunisme beheersen doordat opdrachtnemer soms omwille van de voortgang niet de discussie aangaan. Anderzijds kunnen deze prikkels ook leiden tot een grotere kans op opportunisme. Wanneer vertraging ontstaat doordat bij vertraging de gedeelde omzet goed gemaakt moet worden. Zeker bij vertraging (deels) veroorzaakt door de opdrachtnemer geldt dit principe.

Deelvraag 5: Wat leert ons de vergelijking van de analyseresultaten van de twee onderzochte cases met het oog op het ontwerpen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen om opportunistisch gedrag te beheersen dan wel erop te kunnen anticiperen?

Bovenstaande deelvragen zijn opgesteld om het uiteindelijke doel van het onderzoek te kunnen vervullen; het opstellen van randvoorwaarden voor sturingsmechanismen. Deze zijn opgesteld aan de hand van de kennis, informatie en inzichten opgedaan uit de literatuurstudie, expertinterviews en casestudie. De acht opgestelde randvoorwaarden zijn:

1. Opportunisme kan beter beheerst worden wanneer sturingsmechanismen meer geënt zijn op het beheersen van oorzaken dan drijfveren.
2. Formele sturingsmechanismen kunnen een negatief effect hebben op de interpersoonlijke relatie. Informele sturingsmechanismen hebben een positief effect op de interpersoonlijke relatie. Zorg voor een evenwichtig balans tussen formele- en informele sturingsmechanismen.
3. Gedragsregels helpen het beheersen van opportunisme, maar kunnen het niet voorkomen. Om gedragsregels meer invloedrijk te maken, spreek elkaar aan op het overtreden ervan en waar mogelijk sanctioneer dit.
4. Formele monitoring kan een negatieve invloed hebben op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Monitor op systemen en processen en blijf op afstand van het werk zodat geen afbreuk wordt gedaan aan het vertrouwen tussen beide partijen.
5. Zorg dat de opdrachtnemer zo onafhankelijk mogelijk is van de opdrachtgever, zeker wanneer financiële prikkels worden. Vertraging door opdrachtgever zal zo zoveel mogelijk voorkomen worden, hierdoor blijft opportunisme beheersbaar..
6. Discussie over wijzigingen kan aanleiding bieden tot opportunistisch gedrag. Om discussies zo veel mogelijk te voorkomen moeten de verantwoordelijkheden zo scherp en helder mogelijk opgeschreven zijn.

7. In de huidige GWW-sector wordt weinig rekening gehouden met het belang van de interpersoonlijke relatie. Ook in de standaard contractvormen zijn daarvoor geen voorzieningen ingebouwd. Bij het adviseren van een opdrachtgever probeer te sturen op een eerlijke, open en rechtvaardige houding. Dit stimuleert een goede interpersoonlijke relatie tussen de projectteams. Hierdoor reduceert het risico op opportunisme.
8. Informele sturingsmechanismen helpen bij het stimuleren van een goede interpersoonlijke relatie. Gelijke belangen en zeker projectoverstijgende belangen hebben (als informeel sturingsmechanisme) een positieve invloed op de relatie binnen een project. Adviseer sturingsmechanisme gelijkstellen van belangen en probeer een projectoverstijgend belang voor de opdrachtnemer te vinden.

Tot slot kan de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord:

Hoofdvraag: Welke drijfveren en oorzaken zijn voor een opdrachtnemer om opportunistisch gedrag te vertonen in de postcontractuele fase, hoe uit zich dat en hoe kan een opdrachtgever in de GWW-sector dit gedrag door sturingsmechanismen beheersen dan wel op anticiperen?

Opportunistisch gedrag is gedefinieerd als het niet eigenbelang overstijgend denken, in welke vorm en in welke fase dan ook van een samenwerkingsrelatie, waarbij het gedrag schadelijke gevolgen heeft op de beoogde projectprestatie in zijn geheel. Drijfveren zijn gedefinieerd als de motieven vanuit de opdrachtnemers interne organisatie om opportunistisch gedrag te vertonen. De interne motieven zijn gedragingen vanuit de opdrachtnemers interne organisatie. Onder oorzaken wordt in deze studie verstaan de externe motieven die een opdrachtnemer kan hebben om te besluiten zich opportunistisch te gaan gedragen.

Uit dit onderzoek blijkt dat de belangrijkste (interne) drijfveren voor opportunistisch gedrag interpersoonlijk, onrechtvaardigheid en ongelijkheid zijn. De belangrijkste (externe) oorzaken zijn zwak leiderschap, onredelijk gedrag door opdrachtgever, onjuistheden in contract en wijzigingen in contract. Dit opportunistische gedrag uit zich voornamelijk in inflexibiliteit en heronderhandelingen.

Binnen dit onderzoek zijn sturingsmechanismen gedefinieerd als een actief interventiebeleid dat dient ter gedragsbeïnvloeding van een contractpartner zodanig dat ongewenste uitkomsten minder waarschijnlijk optreden. Sturingsmechanismen die zowel in de literatuur als in de praktijk genoemd worden zijn monitoring (SCB), het opstellen van financiële prikkels en het gelijkstellen van belangen. Het uiteindelijke resultaat van deze studie is het opstellen van randvoorwaarden sturingsmechanismen. Deze randvoorwaarden zijn geformuleerd aan de hand van de kennis en informatie opgedaan in de literatuurstudie, expertinterviews en casestudie. Belangrijke randvoorwaarden zijn in vorige paragraaf genoteerd.

In bovenstaande paragraaf worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. In de volgende paragraaf staan aanbevelingen voor verder onderzoek.

7.2 Aanbevelingen

Toegevoegde waarde Twynstra Gudde

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Universiteit Twente en Twynstra Gudde. TG had de behoefte inzicht te krijgen in sturingsmechanismen om opportunisme te beheersen zodat die in de dagelijkse adviespraktijk toegepast konden worden. Dit onderzoek heeft in die behoefte voorzien.

De verschillende fasen in dit onderzoek helpen TG bij zijn behoefte naar inzicht in sturingsmechanismen. De literatuurstudie heeft een analysematrix opgeleverd met variabelen die van invloed zijn op opportunisme. Hierdoor zijn ook de theoretische sturingsmechanismen in kaart gebracht. Dit heeft TG niet alleen nieuwe inzichten gegeven maar heeft ook geresulteerd in een verklaring voor huidige (praktijk) inzichten.

Door de casestudies zijn de relaties tussen de verschillende variabelen inzichtelijk geworden. Met deze relaties kan de TG adviseur zijn opdrachtgever nog beter adviseren met betrekking tot verwacht opportunistisch gedrag en de mogelijkheid dit te beheersen of erop te anticiperen.

De opgestelde randvoorwaarden voor sturingsmechanismen bevestigen en verklaren enerzijds vermoedens die bij TG al aanwezig zijn. Anderzijds hebben ze tot nieuwe inzichten geleid voor het opstellen van het contractdossier. Een voorbeeld hiervan is dat bij TG bekend was dat het te strikt volgen van een contractbeheersplan (SCB) de relatie kan schaden. Uit dit onderzoek is gekomen dat voornamelijk de producttoets een negatief kan werken. Enerzijds was bij TG bekend dat SCB een negatieve invloed kan hebben op de relatie, anderzijds is een nieuw inzicht dat de producttoets hierin de grootste invloed heeft.

Toegevoegde waarde wetenschap

Naast een toegevoegde waarde voor TG heeft dit onderzoek ook bijgedragen aan de wetenschappelijke kennis over opportunisme in de GWW-sector. In paragraaf 1.7.2 (Wetenschappelijke relevantie) van dit onderzoek is beschreven dat meer empirisch materiaal noodzakelijk is om de discussie tussen complementaire of substitutieve sturingsmechanismen vooruit te helpen. Hierin voorziet dit onderzoek, waarin wordt gesuggereerd dat formele en informele sturingsmechanismen complementair kunnen werken. Dit komt overeen met de observatie van [Hoezen \(2009\)](#) die stelt dat de verschillende soorten handhaving dynamisch tot elkaar verhouden.

Vervolg onderzoek

De resultaten die binnen dit onderzoek zijn gevonden geven diverse aanleidingen voor eventueel vervolgonderzoek. Ten eerste beperkte dit onderzoek zich tot twee cases, herhaling van dit onderzoek bij meerdere cases maakt het mogelijk om meer inzicht te krijgen in onderlinge verschillen.

Ten tweede zou het goed zijn een onderzoek te doen naar de relaties tussen de kernbegrippen (opportunisme, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen) van dit onderzoek. Een theoretisch begrip is gegeven door [Laan \(2000\)](#), maar uit de expertinterviews leek deze theorie in de praktijk niet altijd op te gaan. Dit vermoeden werd bevestigd door de casestudie. Meer empirische data naar hoe de relaties in de

praktijk tussen deze begrippen verloopt zou bijdragen aan betere inzichten hierin. Dit geeft aanleiding om in verder onderzoek deze relatie te onderzoeken.

Ten derde, door de afbakening van het onderzoek gemaakt in het onderzoeksopzet, zijn bepaalde interessante zaken niet in deze studie aan het licht gekomen. Een interessante studie zou opportunistisch gedrag bij complexe opdrachtnemer organisaties (bijvoorbeeld consortia) en allianties (of publiek private samenwerking).

7.3 Discussie

Tijdens het onderzoek hebben meerdere factoren invloed gehad op de resultaten. De gehanteerde onderzoeksmethoden en bijbehorende keuzes en gebeurtenissen tijdens de uitvoering van het onderzoek worden hier ter discussie gesteld.

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie verschillende vormen van dataverzameling. De eerste stap was het uitvoeren van een literatuurstudie om inzicht te krijgen in opportunisme en de motieven voor opportunisme. In dit deel van het onderzoek is gekeken met een TCE-bril naar de bouwsector. Wellicht door met een andere bril zoals bijvoorbeeld de relational exchange theorie-bril te kijken, zouden de informelere sturingsmechanismen als socialisatie een grotere rol krijgen in dit onderzoek. Bovendien is de theorie, en de literatuurstudie, per definitie incompleet. Hierdoor is het mogelijk dat niet alle analysevariabelen die effect hebben op opportunistisch gedrag niet in dit onderzoek zijn meegenomen.

Doordat de analysematrix 26 verschillende analysevariabelen bevatte is niet elke variabele even diep onderzocht. Daardoor is dit een gedifferentieerd onderzoek geweest waarbij geen focus is geweest op één aspect.

Een ander punt van discussie is dat verschillende analysevariabelen erg dicht bij elkaar liggen. Er is van die variabelen geen expliciete definitie opgesteld waardoor het verschil tussen de twee soms lastig te bepalen was. Het gaat hier om de variabele onjuistheden/wijzigingen in contract en perceptie van onrechtvaardigheid/onjuistheid. De definities van de analysevariabelen hadden expliciet vastgesteld moeten worden om onduidelijkheden te voorkomen. Dit komt doordat de gebruikte literatuur niet altijd even duidelijk of expliciet omging met definities van de verschillende analysevariabelen.

De tweede stap in dit onderzoek is het houden van zeven expertinterviews met als doel het praktischer maken van de verschillende constructen die in de theorie genoemd worden. Idealerweise zouden experts van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer geïnterviewd worden. Het houden van een expert interview met iemand van een grote opdrachtgever, zoals RWS of ProRail, is niet gelukt. Verder zijn vier van de zeven geïnterviewde werkzaam voor TG. Meer diversiteit was wenselijk geweest en had wellicht geresulteerd in andere resultaten. Desalniettemin zijn de verschillende constructen bruikbaar gemaakt voor in de casestudies.

De laatste stap in dit onderzoek was het houden van twee casestudies. Het aantal cases is in dit onderzoek dus laag. Met meerdere cases zou een completer en beter beeld van de praktijk geven. Verder zou met meer praktijkdata stabielere en betrouwbaardere conclusies getrokken kunnen worden met betrekking tot literatuurwijziging. De tijd liet niet toe dat meerdere cases onderzocht zijn.

De randvoorwaarden voor sturingsmechanismen zijn in de praktijk voor TG bruikbaar. Door de afkadering van het onderzoek zijn echter bepaalde aspecten niet aan bod gekomen die wel voor TG interessant zijn. Onderwerpen die buiten de studie vielen maar achteraf gezien wel interessant voor TG zijn:

- Opdrachtnemers met een complexe organisatie (bijvoorbeeld consortia van aannemers) met betrekking tot drijfveren en oorzaken voor opportunistisch gedrag.
- Allianties/PPS-constructies met betrekking tot drijfveren en oorzaken voor opportunistisch gedrag.
- DBFM-contracten met betrekking tot drijfveren en oorzaken voor opportunistisch gedrag.
- Effect van aanbestedingsregels op opportunisme

In paragraaf aanbevelingen worden deze onderwerpen verder behandeld.

Omdat geen controleproject voorhanden is, is de interne validiteit van dit design lastig te bepalen. Het toepassen van de randvoorwaarden in de praktijk zou hierin uitsluitel kunnen bieden.

Bronnen

Aibinu, A. A., et al. (2011). "Structural equation modelling of organizational justice and cooperative behaviour in the construction project claims process: Contractors' perspectives." Construction Management and Economics **29**(5): 463-481.

Akerlof, G. A. (1970). "The Market for 'Lemons': Quality, Uncertainty and the Market Mechanism." Quarterly Journal of Economics **84**(3): 488-500.

Anvuur, A. M. and M. M. Kumaraswamy (2007). "Conceptual Model of Partnering and Alliancing." Journal of Construction Engineering and Management **133**(3): 225-234.

Ariño, A. (2003). "Measures of collaborative venture performance: an analysis of construct validity." Journal of International Business Studies **34**: 66-79.

Barnes, B. R., et al. (2010). "Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term-Oriented Western Exporter-Hong Kong Importer Relationships." Journal of International Marketing **18**(2): 35-63.

Bijlsma-Frankema, K. and A. C. Costa (2005). "Understanding the Trust-Control Nexus." International Sociology **20**(3): 259-282.

Bruggeman, E. M., et al. (2010). A Practical Guide to Dutch Building Contracts. Den Haag, Instituut voor Bouwrecht (IBR).

Cheung, S.-O., et al. (2003). "Behavioral aspects in construction partnering." International Journal of Project Management **21**(5): 333-343.

Das, T. K. and B. S. Teng (1996). "Risk types and inter-firm alliance structures." Journal of Management Studies **33**(6): 827-843.

Das, T. K. and B. S. Teng (2001). "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework." Organizational Studies **22**(2): 251-283.

de Man, A. P. (2006). Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument. Den Haag, VanGorcum.

Doree, A. (1996). Gemeentelijk aanbesteden: een onderzoek naar de samenwerking tussen diensten gemeentewerken en aannemers in de grond- weg- en waterbouwsector. Enschede.

Eriksson, P. E. and A. Laan (2007). "Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships." Engineering, Construction and Architectural Management **14**(4): 387-399.

Eriksson, P. E. and M. Westerberg (2011). "Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework." International Journal of Project Management **29**(2): 197-208.

- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." American Journal of Sociology **91**(3): 481-510.
- Gultari, R. (1995). "Does Familiarity Breed Trust? the Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances." Academy of Management Journal **38**(1): 85-112.
- Haselhoff, F. and E. Rijlaarsdam (1988). Het kan best anders in de bouw. Rotterdam, Stichting Bouw Research.
- Hauck, A. J., et al. (2004). "Project Alliancing at National Museum of Australia - Collaborative Process." Journal of Construction Engineering and Management **130**(1): 143-152.
- Hoezen, M. (2009). DE CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG: ONDERHANDELEN EN VERBINTENISSEN AANGAAN IN INTERORGANISATIONELE BOUWPROJECTEN. Construction Management & Engineering. Enschede, Universiteit Twente. **Phd**.
- Holt, G. D. and P. E. D. Love (2000). "The Learning organisation: towards a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances." International Journal of Project Management **18**(6): 415.
- Iersel, C. (2004). Overwegingen bij uitbestedingsstrategieën. Amersfoort, PSIBouw.
- Janowicz, M. and N. G. Noorderhaven (2006). Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. Handbook of Trust Research. Cheltenham, Edward Elgar: 264-280.
- Johnson, B. and L. Christensen (2011). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Johnston, D. A., et al. (2004). "Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships." Journal of Operations Management **22**: 23-38.
- Kaats, E. and W. Opheij (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer, Kluwer.
- Kadefors, A. (2004). "Trust in project relationships-inside the black box." International Journal of Project Management **22**(3): 175-182.
- Kadefors, A. (2005). "Fairness in interorganizational project relations: norms and strategies." Construction Management and Economics **23**(8): 871-878.
- Kadefors, A., et al. (2001). Trust and Distrust in Temporary Client-Contractor Relations. IMP-Conference. Oslo, Norway.
- Katzenbach, J. R. and D. K. Smith (1993). "The discipline of teams." Harvard business review **71**(2): 111-120.

Laan, A. (2009). Building trust - The case of the construction industry. Enschede, University of Twente. **Phd.**

McAllister, D. J. (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for inter-personal cooperation in organizations " Academy of Management Journal **38**(1): 91.

McEvily, B. and A. Zaheer (2006). Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. Handbook of trust Research. Cheltenham, Edward Elgar: 280-302.

Murry jr, J. P. and J. B. Heide (1998). "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships." Journal of Marketing **62**(1): 58-68.

Naoum, S. (2003). "An overview into the concept of partnering." International Journal of Project Management **21**(1): 71-76.

Niesten, E. and A. Jolink (2012). "Incentives, opportunism and behavioral uncertainty in electricity industries." Journal of Business Research **65**(7): 1031-1039.

Noorderhaven, N. G., et al. (2006). Institutioneel, economisch en cultureel kader van de bouw, PSIBouw.

Nooteboom, B. (1996). "Trust, opportunism and governance: A process and control model." Organization Studies **17**(6): 985-1010.

Nooteboom, B. (2002). Trust: forms, foundations, functions, failures and figures. Cheltenham, Edward Elgar.

Pavlou, P. A. (2002). "Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation." Journal of Strategic Information Systems **11**: 215-243.

Ping Ho, S., et al. (2009). "Model for Organizational Governance Structure Choices in Construction Joint Ventures." Journal of Construction Engineering and Management **135**(6): 518-530.

Pries, F., et al. (2006). Haal het beste uit de bouw!, Stichting Bouw Research.

Rijkswaterstaat (2011). Kader Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB), Rijkswaterstaat.

Six, F. (2004). Trust and Trouble; Building inter-personal trust within organizations. Rotterdam, Erasmus Univeristy. **Phd.**

TwynstraGudde (2013). "Twynstra Gudde." Retrieved 09-07, 2013, from <http://www.twynstragudde.nl>.

Verschuren, P. and H. Doorewaard (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag, LEMMA.

- Wathne, K. H. and J. B. Heide (2000). "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions." Journal of Marketing **64**(4): 36-51.
- Williamson, O. E. (1975). Market and Hierarchies: analysis and antitrust implications. New York, Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. New York, The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991a). "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives." Administrative Science Quarterly **36**(2): 269-296.
- Winch, G. M. (2011). Managing Construction Projects. Manchester, Wiley-Blackwell.
- Yaqub, M. Z. (2009). "Antecedents, Consequences And Control Of Opportunistic Behavior In Strategic Networks." Journal of Business & Economics Research **7**(2): 15-31.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research - Design and Methods. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Yong, Y. C. and N. E. Mustaffa (2011). A theoretical framework to understand the relationship between stakeholders in Malaysian construction industry. COBRA conference. Malaysia: 180-189.
- Zand, L. G. (1972). "Trust and managerial problem solving." Administrative Science Quarterly **17**(2): 229-239.

Bijlage 1: Definities kernbegrippen

Binnen het onderzoek zullen verschillende definities uit de literatuur als uitgangspunt worden gebruikt. In de tekst zijn deze Engelse definities vertaald naar het Nederlands. Een overzicht van de originele en vertaalde definities alsmede de auteur is vermeld in deze bijlage.

Opportunisme	<i>Origineel</i> Self-interest seeking with guile such as lying, stealing, cheating and calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate or otherwise confuse	(Williamson 1985)
	<i>Vertaling</i> Eigenbelang zoekend door middel van bedrog, zoals liegen, stelen, bedriegen en berekende inspanningen om te misleiden, vervormen, verhullen, verdoezelen of anderszins verwarren.	
Drijfveren	<i>Origineel</i> The probability and consequences of not having satisfactory cooperation.	(Das and Teng 2001)
	<i>Vertaling</i> De kans en de gevolgen van het niet hebben van bevredigende samenwerking.	
Oorzaken	<i>Origineel</i> Many other factors that contribute to the possibility and consequences of outcomes of an inter-organizational relationship not being achieved, despite having satisfactory cooperation with business partners	(Das and Teng 2001)
	<i>Vertaling</i> De vele andere factoren die bijdragen aan de kans en de gevolgen van het niet bereiken van interorganisatorische relaties, ondanks het hebben van bevredigende samenwerking tussen de contractpartners.	
Sturings- mechanismen	<i>Origineel</i> A more active and interventionist approach, influencing the behavior of a partner such, that undesirable outcomes are less likely to occur.	(Laan 2009)
	<i>Vertaling</i> Een actief interventiebeleid voor beïnvloeding van het gedrag van een contractpartner zodanig dat ongewenste uitkomsten minder waarschijnlijk zijn.	

Bijlage 2: Analysematrix

Analysematrix literatuurstudie		
Literatuur		
<i>Kernbegrippen</i>	<i>Analysevariabelen</i>	
1 Opportunisme	Passief	Shinking en ontduiking van verplichtingen
2		Inflexibiliteit en weigering tot aanpassen
3	Actief	Overtreding
4		Heronderhandelingen
5 Drijfveren	Financieel	Economisch
6		Quasi-economisch
7	Relationeel	Inter-persoonlijk
8		Inter-organisatorisch
9	Perceptie van onrecht	Onrechtvaardigheid
10		Ongelijkheid
11 Oorzaken	Fragmentatie	Slechte coordinatie
12		Zwak leiderschap
13	Wantrouwen & projectmatig	Verzwijgen van problemen
14		Informatie asymmetrie
15		Opportunistisch en onredelijkgedrag door opdrachtgever
16	Contracten	Lock-insituaties
17		Onredeijke contractvoorwaarden
18		Onjuistheden in contract
19		Wijzigingen in contract
20 Sturingsmechanismen	Codificatie	Mate waarin taken, gedrag en prestaties precontractueel zijn vastgelegd
21	Monitoring	Systeemgerichte Contractbeheersing
22	Prikkels	Financieel prikkels
23		Prikkels gericht op verbeteren samenwerking
24	Socialisatie	Gelijkstellen van standpunten
25		Gelijkstellen van belangen
26		Gelijkstellen van waarden en normen

Bijlage 3: Proces en samenvatting expertinterviews

Verschillende experts zijn semigestructureerd geïnterviewd om een beeld te krijgen van de uitingen, drijfveren, oorzaken en sturingsmechanismen van opportunistisch gedrag zoals die in de praktijk voorkomen.

Het doel van de expertinterviews is het praktischer maken van de verschillende constructen die in de theorie genoemd worden. Dit dient als brug tussen theorie en praktijk en helpt om in de casestudie gericht te interviewen. Verder helpt het om verschillende praktijksituaties die in de casestudie voor kunnen komen beter te begrijpen. Experts zijn geïnterviewd door constructen voor te leggen, te kijken of ze deze herkennen in de praktijk en dit te verduidelijken door middel van concrete praktijkvoorbeelden. De resultaten hiervan zijn te vinden in paragraaf 3.2.

Proces

In totaal zijn voor dit onderzoek zeven experts geïnterviewd. Hiervan werken drie experts voor opdrachtnemers; Dura Vermeer en Strukton Civiel. De overige vier werken, of hebben gewerkt, voor Twynstra Gudde. Om de diversiteit binnen deze experts te garanderen komen de vier interne experts uit vier verschillende adviesgroepen.

De experts zijn bevraagd door middel van semigestructureerd interviews. Het semigestructureerd interview bestaat uit meerdere open beginvragen, waarvan de formulering en de volgorde vastliggen. Per beginvraag kunnen eventueel aanwijzingen gegeven worden over de aspecten waarover doorgevraagd moet worden. Bij de start van het interview zijn vier kernbegrippen van het onderzoek doorgenomen om richting te geven. Door deze structuur zijn de interviews dialogen geweest waarbij ideeën zijn uitgewisseld. Het voordeel van deze structuur is dat de experts de mogelijkheid hebben gehad om variabelen te benoemen die niet in de literatuur gevonden zijn. Een nadeel van deze structuur is dat niet in elk gesprek alle variabelen vanuit de literatuur behandeld konden worden. De volgende experts zijn in het kader van dit onderzoek geïnterviewd:

Naam	Organisatie	Functie
Edwin Kaats	Twynstra Gudde	Partner bij adviesgroep Bestuursadviespraktijk, gespecialiseerd in Samenwerkingsvraagstukken.
John Dols	Twynstra Gudde	Adviseur contractering en aanbesteden van huisvestigingsvraagstukken in de zorgsector
Jan Ochtman	Twynstra Gudde	Gepensioneerd, partner contractering en risicomanagement. Expertises projectmanagement, contractering en aanbesteding.
Patrick van Holten	Strukton Civiel	Hoofdwerkvoorbereider Noord/Zuidlijn contract 3.1 en 3.2. Verantwoordelijk voor het projectmanagement, waarbij zijn focus ligt op sturing op tijd en geld.
Michiel Oldenhof	Dura Vermeer	Tendermanager en projectdirecteur divisie grote projecten.
Martin van der Horst	Twynstra Gudde	Adviseur contractering, expert in contracterings- en samenwerkingsvraagstukken voor complexe investeringsprojecten.
Jasper Thiessens	Dura Vermeer	Contractmanager, expert op het gebied van omgaan met wijzigingen in duurcontracten (vanuit een juridische

		achtergrond).
--	--	---------------

Edwin Kaats – Twynstra Gudde

Edwin Kaats is een ervaren partner bij de adviesgroep bestuursadviespraktijk waar hij expert is op het gebied van samenwerken en alliantiemanagement. Edwin is geïnterviewd in de context van informele sturingsmechanismen, samenwerken en vertrouwen in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie in de GWW-sector op 17 oktober 2013.

Over opportunisme

Wat zijn volgens u consequenties van opportunisme? *“Consequenties kunnen zijn dat het project duurder wordt met minder goede eindproducten. De projectduur kan toenemen doordat er veel tijd verloren gaat aan geruzie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.”* Is een verandering in het contract aanleiding tot problemen?: *“Ja, absoluut”.*

Over drijfveren

Gedrag van mensen wordt door twee dingen bepaald:

1. Vrije keuze (bewuste en rationele keuzes)
2. Systematiek waarin je opereert

Punt 1) Aannemers kunnen ook kiezen om niet opportunistisch te werk te gaan. Ondanks dat wanneer het systeem de opdrachtnemer uitdaagt tot opportunistisch gedrag kan hij er bewust voor kiezen om het niet te doen. Maar, als het systeem (oorzaken) aanzet tot opportunisme zullen er *“90 van de 100”* zich (bewust) opportunistisch gaan gedragen. De reden dat *“90 van de 100”* opdrachtnemers opportunistisch gaan gedragen komt voort uit financiële overwegingen.

Punt 2) De systematiek waarin geopereerd wordt bedoelt Edwin mee dat opportunisme in de bouwsector geïnstitutionaliseerd is. Behalve financiële overwegingen spelen dus culturele en sectorale overwegingen mee. Opportunistisch gedrag zit in de routine van opdrachtnemers.

Verder is een drijfveer vanuit een opdrachtnemer niet altijd gedrag, maar kan ook bedrijfsstrategie zijn. Edwin noemt een voorbeeld van een bouwbedrijf dat altijd heel scherp, strak en functioneel aanbiedt (precontractueel) en post contractueel de winst probeert terug te verdienen.

Over oorzaken

Volgens Edwin is de belangrijkste oorzaak van opportunisme de aanbestedingsregels. De aanbestedingsregels zijn gebaseerd op een evenwichtige mededing voor alle partijen. Edwin zegt: *“We moeten van het hele inkoop (concurrentie-gerichte) paradigma af en meer naar een samenwerkingsparadigma”, “Vanuit het perspectief van samenwerken, mijn vak, [zijn de aanbestedingsregels] bijna pervers” en “De huidige aanbestedingsregels creëren bijna de slechts denkbare uitgangspunten voor samenwerking.”*

Verder hebben de grote publieke opdrachtgevers zich teruggetrokken uit het kennisdomein. Doordat ze zelf niet meer de noodzakelijke kwaliteiten en kennis in huis hebben, zijn ze te afhankelijk van de markt. Hierdoor ontstaat dat besluitvorming in precontractuele fase (bestekken/specificaties) verschoven wordt naar de

postcontractuele situatie. Op deze verschuiving zijn de aanbestedingsregels hier niet toegespitst.

Over sturingsmechanisme

De eerste stap om opportunisme te voorkomen zal zijn het bewustmaken van opdrachtgevers en opdrachtnemers dat het transactionele, competitieve paradigma waarin nu gewerkt wordt, niet werkt. Er zal moeten worden gewerkt richting een samenwerkingsparadigma. De huidige cultuur zorgt voor veel ellende, vechthoudingen, defensief gedrag, veel te dikke contracten, bestekken en het onvermogen om met elkaar te communiceren.

In de categorie selectie is een concurrentie gerichte dialoog "*echt een voorruitgang*". Past Performance Review waarin de samenwerking gemeten wordt zal de samenwerking bevorderen. Eenzijdige monitoring (de opdrachtgever monitort de opdrachtnemer) moet voorkomen worden, hierin moeten opdrachtgever en opdrachtnemer gelijk zijn. Op basis van past performance indicators moeten opdrachtnemers uit te sluiten zijn bij volgende aanbestedingen.

In de categorie safeguards & incentives. Het is niet slecht dat er incentives worden gebruikt, maar heel belangrijk is de manier waarop ze toegepast worden. Er moet wel gestraft kunnen worden. Sanctie-loze-relatie bestaat nooit. Edwin stelt voor: "*Een incentive systeem waarbij binnen een project, voldaan aan bepaalde voorwaarden, geld verdient kan worden door het project eerder af te hebben*". Positief gevormde incentives die gericht zijn op het versterken van de samenwerking.

Formele, verouderde en onpersoonlijke sturingsmechanismen zoals codificatie en eenzijdige monitoring moet worden voorkomen. Informele sturingsmechanismen zijn veel belangrijker dan formele sturingsmechanismen.

Concluderend is de belangrijkste boodschap van Edwin dat we in de GWW-sector moeten gaan samenwerken. "*We moeten van het hele transactionele denken af, en meer naar samenwerken.*" Waarbij de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie een samenwerkingsrelatie is in plaats van een Anglo-Saxische, transactionele relatie.

John Dols – Twynstra Gudde

John Dols is een senior adviseur werkzaam bij de adviesgroep Zorg. Hij is expert in het contracteren en aanbesteden van huisvestingsvraagstukken in de zorgsector. Zodoende is John niet actief in de GWW-sector maar door de jarenlange ervaring van relevante vraagstukken in de zorgsector een echte expert. Dit interview is gehouden op 22 oktober 2013.

Over opportunisme

John komt in de praktijk voornamelijk kwaliteit *shirking* tegen. In de postcontractuele fase moet de opdrachtnemer waarmaken wat hij eerder heeft aangeboden. Als de opdrachtnemer tijdens de uitvoering tegen problemen aanloopt waarbij het moeilijk wordt aan de verwachtingen te voldoen, kan de opdrachtnemer aan kwaliteit *shirking* gaan doen. Deze problemen ontstaan door de scherpste van het competitief aanbesteden. Een meerwerkvraag wordt vaak gebruikt om de (financiële) problemen op te lossen

door meerwerk erg hoog af te prijzen. John ziet veranderingen in het contract dus als een versterkende factor voor de kans op opportunisme.

Consequenties van dit gedrag voor het projectresultaat zijn volgens John voornamelijk een slechtere kwaliteit.

Over drijfveren

“Het is bekend dat sommige bedrijven opportunisme als bedrijfsstrategie gebruiken”.

De belangrijkste drijfveer voor opportunistisch gedrag is van origine een financiële. In de loop van de jaren is echter deze financiële, rationele keuze geïnstitutionaliseerd tot een ‘communis practica’ in de bouwsector. Dit wordt versterkt door de aanbestedingsregels waarbij te scherp geprijsd wordt. Opportunisme is een onderdeel van de cultuur van de bouwsector geworden.

Over oorzaken

Volgens John zijn de aanbestedingsregels een oorzaak van opportunisme. De huidige regels maken het onmogelijk om met huisaannemers te werken. Bij elke aanbesteding zijn in principe alle partijen weer uitgenodigd om zich in te schrijven.

“De bouw is een 2% markt (2% winst per project ongeveer). Bij enige tegenvallers zal die 2% winst al snel goed gemaakt moet worden.” John ziet het te scherp afprijzen door de aanbestedingsregels als oorzaak hiervan.

Over sturingsmechanisme

Volgens John is het idee dat een bouwproject uit een samenwerkingsrelatie bestaat is een goede insteek, maar dit moet niet al te ver doorgetrokken worden. Daarmee bedoeld hij dat in essentie het toch altijd een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is, waarbij de ene partij een vraag heeft en de andere levert.

Verder denkt John dat communicatie en betrokkenheid in de supply chain meer betrokkenheid zal genereren en de kwaliteit van het werk ten goede komt. Onderaannemers van de opdrachtnemer moeten betrokken worden in het geheel en niet alleen focussen om zo efficiënt mogelijk hun deeltaak uit te voeren.

Veel opportunisme ontstaat door problemen in de uitvoeringsfase. John adviseert het werken naar een cultuur waarbij wederzijdse problemen vrijelijk bespreekbaar zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit helpt bij het opbouwen van een vertrouwensband.

De visie van John is dat er niet meer gekeken moet worden op projectniveau, maar dat er een soort accountability systeem moet zijn over projecten heen. Een uitzondering hierop zijn DBM contracten waarbij de aannemer verantwoordelijk is voor het onderhoud van zijn eigen werk. De aanbestedingsregels moeten aangepast worden zodat er weer met huisaannemers kan worden gewerkt wat zal lijden tot directe en langdurige inkomstenderving wanneer ze een wanprestatie leveren. De recente ontwikkeling van Past Performance Review is volgens John een goede ontwikkeling zodat aannemers afgerekend kunnen worden op eerdere projecten.

De rationele redenen om per project opportunistisch te gedragen (korte termijn) moet worden doorbroken. De industrie moet faciliteren dat het rationeel is om per project juist niet opportunistisch te gedragen. De regels (en daarmee uiteindelijk de cultuur) moeten omgegooid zodat er niet meer per project gekeken wordt, maar over projecten heen (middenlang of lange termijn).

De sturingsmechanisme controle ziet John als noodzakelijk, maar de controleur moet niet de opdrachtgever zijn. *“Er moet gewerkt worden naar een zichzelf controlerend systeem”* waarbij de opdrachtnemer zijn eigen werk controleert. De opdrachtgever vertrouwt daarbij op de meetresultaten van de opdrachtnemer. Een dergelijk systeem zal ook resulteren in dunnere contracten. In het geval van contracten geldt volgens John *“Less is more”*.

Jan Ochtman – Gepensioneerd

Jan Ochtman is gepensioneerd na een carrière waarbij hij voor zowel opdrachtnemers, opdrachtgevers als adviesbureaus heeft gewerkt. Gedurende zijn loopbaan is Jan expert geworden op het gebied van projectmanagement met name voor projecten met een grote onzekerheid. Verder heeft Jan in zijn loopbaan veel te maken gehad met Contracteren en Aanbesteden en zodoende is Jan op 25 oktober 2013 geïnterviewd.

Over opportunisme

Volgens Jan bevat opportunisme twee elementen; ten eerste is opportunisme het anders gedragen dan van te voren het plan was of wat ervan je verwacht werd. Ten tweede is opportunisme het kiezen van het eigenbelang boven het project belang. Daarbij geeft dit eigenbelang schade aan het projectbelang.

De consequenties van opportunisme is volgens Jan hogere project kosten voor de opdrachtgever en een toegenomen projectduur. Verder is het risico op toekomstige conflicten groter doordat de opdrachtgever kwaad wordt op de opdrachtnemer. Problemen in de toekomst zullen veel sneller escaleren tot conflicten.

Opportunisme is volgens Jan te herkennen aan:

- De opdrachtnemer gedraagt zich anders dan verwacht of anders dan wat normaal is in de markt.
- De opdrachtnemer maakt heel veel formele bezwaren, gaat moeilijk doen over vergaderingen en verslagen van vergaderingen.
- De opdrachtnemer gebruikt kleine regeltjes om werk uit te kunnen stellen. *“Ik weet een voorbeeld van een opdrachtnemer die doordat hij een klein gedeelte van de grond gegevens nog niet van de opdrachtgever had ontvangen, besliste dat hij daardoor geen enkele tekening kon maken”*.
- Opportunisme is te herkennen doordat de opdrachtnemer (achter de rug van de opdrachtgever om) communiceert met de pers.
- Veel juristen op het werk
- De manier van communicatie veranderd (van bellen, naar mailen, naar brieven tot brieven van juristen).

Over drijfveren

De belangrijkste drijfveer is altijd het eigenbelang. De aanleiding kan zijn druk van binnen uit (bedrijfsstrategie, financieel, iets verbergen zodat in de media geen negatieve

aandacht gegenereerd wordt). Ook de perceptie van onrecht is volgens Jan een belangrijke drijfveer. Na ondertekening is er meestal van beide partijen een goede zin in het project. Als de opdrachtgever in deze periode zich slecht of opportunistisch gedraagt zal de opdrachtnemer (ook al zijn de intenties anders) besluiten om opportunistisch te gaan gedragen.

In sommige gevallen heeft een bedrijf helemaal geen drijfveer nodig om opportunistisch te zijn en zit opportunisme in de cultuur van het bedrijf.

Over oorzaken

Een belangrijke oorzaak van opportunisme is het gebruik van de aanbestedingsregels waarbij er te veel gestuurd wordt op geld. In competitie zullen aanbiedende partijen veel van hun winst en risico afhalen wat na gunning tot problemen kan leiden *“opdrachtnemers moeten hun omzet goedmaken”*.

Een andere aan de aanbestedingsregels gerelateerde oorzaak zijn onduidelijkheden in de uitvraag. In sommige gevallen weet de opdrachtgever zelf niet wat hij werkelijk wilt hebben, maar hij vraagt wel aan een opdrachtnemer om aan te bieden

Door grote en complexe contracten op te stellen wordt er volgens Jan al een soort van onwil getoond. Idealerweise zouden bouwcontracten op één A4'tje geschreven moeten worden.

Over sturingsmechanisme

Opportunisme zal nooit helemaal voorkomen kunnen worden. Volgens Jan is het dus beter om te accepteren dat het er is in plaats van het te gaan ontkennen. De volgende mechanismen helpen volgens Jan om opportunisme beter te beheersen of te voorspellen.

In de GWW-sector moet er een cultuur gecreëerd worden waarin problemen van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer vrijelijk besproken moeten kunnen worden.

Het belangrijkste sturingsmechanisme is volgens Jan dat de opdrachtgever al in de selectie fase duidelijk aangeeft wat de belangrijkste doelen van het project zijn. Vervolgens moeten en incentive mechanismen ingebouwd worden dat de opdrachtnemer voordeel heeft als de opdrachtgever zijn doelen behaalt. Incentives moeten daarbij afgestemd worden op het belang. Het hoogste belang van de opdrachtgever zal het hoogst beloond moeten worden.

Behalve financieel belonen ziet Jan een goede mogelijkheid in sociaal belonen. Hierbij kan gedacht worden aan positieve media aandacht. Bijvoorbeeld door een congres te organiseren waarin de opdrachtnemer wordt geprezen. Een andere mogelijkheid is bij het behalen van belangrijke mijlpalen voor de opdrachtgever positieve media aandacht te genereren door te schenken aan goede doelen.

Initiatieven voor DBM-contracten, huisaannemers en past performance reviewen helpt opportunisme te beheersen. Tot slot ziet Jan in dat incentives voor het stimuleren van coöperatief in plaats van niet-coöperatief bedrag erg belangrijk zijn.

Patrick van Holten – Strukton Civiel

Patrick is hoofdwerkvoorbereider voor Strukton Civiele Projecten en momenteel werkzaam aan het project Voorplein wat een deelcontract is binnen de Noord-Zuidlijn in Amsterdam. Binnen dit project heeft Patrick een leidende rol in het projectmanagement team, met name in sturing op tijd en organisatie. Patrick is als opdrachtnemer geïnterviewd op 28 oktober 2013.

Over opportunisme

In de praktijk is Patrick regelmatig tegengekomen dat binnen projecten een opdrachtnemer het bedrijfsbelang verkiest boven het projectbelang. Vormen van opportunisme zijn voornamelijk het ‘goedmaken’ van omzetsderving. Hierin kan de opdrachtnemer zeer creatief in worden. Wijzigingen in het contract is een belangrijke bron van opportunisme.

“Als ik kijk naar de verschillende gedragingen van mijzelf (de opdrachtnemer) kan ik je vertellen dat het gedrag uit cel 2 naar mijn idee relatief gezien het meest voorkomt. Gevolgd door het gedrag uit cel 4. Hierna volgt het gedrag uit cel 1 en ik denk dat het gedrag uit cel 3 het minst vaak voorkomt.”

Over drijfveren

De belangrijkste drijfveer voor opportunisme is volgens Patrick geld. Financiële motieven zijn meestal de bron van elk conflict. Het is daarbij vaak de discussie “*wie welke rekening moet gaan betalen*”. Met andere woorden, wie is de oorzaak van het conflict en wie gaat dus het meerwerk betalen. Volgens Patrick geldt uiteindelijk: “*Alles draait om geld*”. Wanneer de schuld bij een opdrachtnemer weggelegd wordt, is het een natuurlijke reactie van die partij om in een volgend meerwerk vraag de vorige rekening ‘goed te maken’. In de praktijk is dit echter nauwelijks haalbaar doordat de opdrachtgever wel een idee heeft van een eerlijke prijs voor verschillende soorten meerwerk.

Naast een financiële drijfveer is de relationele drijfveer in de praktijk zeer belangrijk. Wanneer karakters van projectleiders of projectdirecteuren botsen kan er niet gepraat worden over problemen en zal dit sneller resulteren in een conflict. Ook wanneer in het verleden een slechte persoonlijke relatie is geweest tussen twee projectleiders zal dit het samenwerken negatief beïnvloeden.

Over oorzaken

Volgens Patrick kan competitief aanbesteden op prijs het risico op opportunisme vergroten. Door deze scherpe aanbestedingen wordt het risico groter dan wanneer het projectresultaat onder druk staat, discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer veel scherper gediscussieerd worden.

Op het moment van wijzigingen in het contract is de kans op opportunistisch handelen door de opdrachtnemer groter bij een UAV-GC contract dan een traditioneel UAV '89 contract. Dit komt doordat bij UAV-GC contracten de prijsvorming van de opdrachtnemer minder transparant is. Deze beperkte transparantie maakt prijsvorming van wijzigingen in het contract gevoelig voor opportunisme.

Opdrachtnemers hanteren volgens Patrick een 'over projecten heen' systematiek. Wanneer bijvoorbeeld een aanbesteding van project A bij opdrachtgever X verloren wordt en niet objectief en duidelijk inzichtelijk is waarom ze verloren hebben zal bij project B van dezelfde opdrachtgever opportunistischer gehandeld worden. De ontwerp kosten van project A zullen op deze manier goed gemaakt moeten worden.

Over sturingsmechanisme

Conflicten en opportunisme is volgens Patrick niet te voorkomen, er moet worden gestreefd naar projecten zonder arbitrage en een kort geding. Problemen en gedrag moeten in alle redelijkheid met elkaar besproken kunnen worden. Hierbij moet een 'no-blame' cultuur uitkomst bieden.

Zoals besproken denkt Patrick dat niet bij elkaar passende persoonlijke kenmerken in sleutelposities binnen het project een drijfveer zijn voor opportunistisch gedrag. Een mechanisme om dit te voorkomen zou er in de selectiefase rekening gehouden kunnen worden met karaktereigenschappen. Dit zou moeten worden gedaan voor de volgende sleutelposities: projectdirecteurs, projectleiders en hoofd dagelijks toezicht. Volgens Patrick is een aanbesteding gewoon een sollicitatie voor een aannemer. Bij een gewone sollicitatie wordt ook rekening gehouden met hoe de sollicitant in de groep past, dit principe zou ook in aanbestedingen moeten worden toegepast.

Michiel Oldenhof – Dura Vermeer

Michiel werkt als tendermanager en projectdirecteur bij Dura Vermeer bij de divisie infra grote projecten. In deze functie is Michiel voornamelijk betrokken bij aanbestedingen van projecten waarin combinaties met andere bouwbedrijven worden gemaakt. Daarbij ligt de focus op organisatorische en gedragsmatige vraagstukken. Dit interview is gehouden op 30 oktober 2013.

Over opportunisme

Volgens Michiel is voor een opdrachtnemer het eigenbelang gelijk aan het projectbelang. Opdrachtnemers zijn omzetgedreven organisaties die alle inkomsten halen uit projecten. Het eigenbelang van de opdrachtnemer is geld verdienen door projecten te binnen te halen.

Voor een deel wordt opportunisme veroorzaakt volgens Michiel door de fundamentele verschillen die bestaan tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een opdrachtgever heeft na gunning van een contract vaak het idee om "*lekker samen te gaan werken*". De opdrachtnemer heeft dat idee helemaal niet, die wilt geld gaan verdienen. Dit fundamenteel meningsverschil is volgens Michiel een groot probleem.

Over drijfveren

Veruit de belangrijkste drijfveer voor opportunisme is geld. Opdrachtnemers zijn commerciële bedrijven die winst moeten maken om hun continuïteit te kunnen garanderen. In eerste plaats komt opportunisme voort uit dit primaire belang.

Een andere belangrijke drijfveer is relationeel. Door de kleine GWW-sector, bestaand uit twee grote opdrachtgevers (RWS en ProRail) en zes grote bouwbedrijven, is de kans dat je dezelfde personen op andere projecten treft erg groot. Om op een professionele en volwassen manier samen te werken is een persoonlijke klik essentieel. Deze

persoonlijke relaties worden bemoeilijkt door de onnatuurlijke relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Doordat de opdrachtnemer erg afhankelijk is van enkele opdrachtgevers ontstaat een soort scheve verhouding waarin de opdrachtnemer “bang” is om (juridisch) tegen de opdrachtgever in te gaan.

In het interview benoemd Michiel een voorbeeld van een recente aanbesteding waarin de opdrachtgever samenwerking hoog in het vaandel heeft staan. Het betreft hier een project waarin een dialoofase wordt gehouden. Opdrachtgever geeft om vrijdagmiddag 15:00 het contract vrij (± 1000 pagina's) en verwacht dat de maandag daarop de opdrachtgever vragen heeft voorbereid voor de nota van inlichtingen. Bovendien moest dit contract in Zwolle opgehaald worden tijdens weeralarm 'code rood'. Deze manier van werken door de opdrachtgever, die helemaal geen rekening houdt met de opdrachtnemer wordt als neerbuigend ervaren. Als opdrachtnemer hier wat van zegt reageert de opdrachtgever met “*je kan ook niet inschrijven*”. Deze manier van werken kan worden geschaard onder de perceptie van ongelijkheid.

De drijfveer perceptie van ongelijkheid komt ook binnen projecten voor. Het is niet ongebruikelijk dat de 'counterpart' van een projectdirecteur iemand is van RWS met een lagere bevoegdheid. Zodoende kunnen in deze gesprekken geen knopen doorgehakt worden.

Over oorzaken

Volgens Michiel is een van de oorzaken voor opportunisme in de bouw de conservatieve houding.

De markt verlangt dat inschrijvingen heel goedkoop zijn. Daarbij wordt onder kostprijs ingeschreven om het project maar gegund te krijgen. Na gunning moet de opdrachtgever dit gat “*goedmaken*”. Dit mechanisme komt volgens Michiel niet enkel door de aanbestedingsregels, maar dit komt ook door interpretatie verschillen uit contracten.

De neiging van RWS om veelvuldig Design & Construct (D&C) contracten toe te passen kan resulteren in conflicten. Een D&C contract geeft de opdrachtnemer ontwerp vrijheid. Echter weet de opdrachtgever vaak precies wat hij wilt hebben. Wanneer een ontwerp van de opdrachtnemer niet (precies) overeenkomt met de wensen van de opdrachtgever is dit een belangrijke bron van conflicten.

Ook bij Dura Vermeer heerst een 'over projecten heen houding' (zie ook interview Patrick van Holten). Wanneer er een aanbesteding op een oneerlijke wijze wordt verloren, gaat de opdrachtnemer de ontwerpkosten proberen te verhalen op andere projecten.

Eenzijdige monitoring ziet Michiel totaal niet als een probleem. Bouwbedrijven zijn inmiddels open en transparant en monitoring hoort gewoon bij de industrie.

Over sturingsmechanisme

Michiel is heel duidelijk over het verenigen van belangen als sturingsmechanisme. Dit is niet mogelijk. De opdrachtnemer wilt zo veel mogelijk geld verdienen waar de opdrachtgever zo min mogelijk geld wilt verliezen. Incentives in contracten werken wel, maar vaak onvoldoende om werkelijk iets op te lossen.

Michiel pleit voor een cultuur waarin het mogelijk is wederzijds problemen te bespreken en in alle redelijkheid op te lossen. Hierbij is sterker leiderschap noodzakelijk. Dit soort leiderschap moet over de bureaucratie (bij opdrachtgever) heen kunnen stappen en wanneer nodig beslissingen kunnen maken.

Bovendien herkent Michiel dat een persoonlijke klik tussen sleutelfiguren in projecten helpt. Openheid over problemen, zowel zakelijk als privé, zal helpen elkaar beter te begrijpen. Michiel noemt een voorbeeld waarin zijn counterpart ernstige privé problemen had, hierdoor was deze vaak te laat voor besprekingen en afwezig. Michiel wist hier niets van waardoor hij geen begrip kon opbrengen voor deze situatie. Een persoonlijke klik en openheid in combinatie met een cultuur waarin op een professionele manier problemen besproken kunnen worden zal helpen opportunisme te verminderen.

Martin van der Horst – Twynstra Gudde

Martin is adviseur bij Twynstra Gudde bij de adviesgroep Contracteren en Risicomanagement, waarin hij expert is in contracterings- en samenwerkingsvraagstukken voor complexe investeringsprojecten. Het interview heeft plaats gevonden op 4 november 2013.

Over opportunisme

Volgens Martin neemt het risico op opportunisme toe naarmate het project vordert. In het begin van het project zijn tegenvallers voor beide partijen nog wel te accepteren. Zie dit als een soort buffer. Als deze buffer op is zullen alle tegenvallers opgevoerd worden als meerwerk claims. In deze fase zullen ook claims opgevoerd worden door de opdrachtnemer die evident niet rechtmatig zijn. In de TvO-theorie wordt dit gezien als de uiting heronderhandelingen.

“Opportunisme neemt toe naarmate het project vordert”

Over drijfveren

De belangrijkste drijfveer voor opportunisme is een financiële motivatie. Echter erkent Martin wel dat dit niet de enige factor is. Doordat de relatie door financiële motieven onder druk staat komt daar ongenoegen bij. Als dit ongenoegen groot genoeg wordt is een financiële motivatie niet de enige drijfveer meer, maar wordt opportunisme relationeel gemotiveerd. Martin zegt: *“Op een gegeven moment is er de wil er gewoon niet meer om er op een volwassen manier uit te komen”*.

Door het veelvuldige proces van financiële naar relationele drijfveren wordt dit genormaliseerd en wordt dit proces dus een onderdeel van de bedrijfscultuur.

Over oorzaken

Volgens Martin zijn contract gerelateerde zaken een belangrijke oorzaak van opportunistisch gedrag. Conflicten na aanleiding van contractwijzigingen zijn aan de orde van de dag. De discussie hierbij is dan voornamelijk wie verantwoordelijk is voor de wijziging.

Een andere discussie die veelvuldig tot opportunisme leidt gaat over risico allocatie. Martin denkt dat dit zelfs de belangrijkste oorzaak is. Zeker in UAV-GC contracten komt het regelmatig voor dat de opdrachtgever alle risico's bij de opdrachtnemer weglegt. Tegelijkertijd verwacht de opdrachtgever wel dat de opdrachtnemer laag inschrijft in competitieve aanbestedingen. Hierdoor kan de opdrachtnemer niet de risico's afprijzen. Wanneer een risico optreedt heeft de opdrachtnemer hiervoor niet de benodigde financiële middelen paraat. Volgens Martin leidt zo een situatie tot meerwerk claims welke niet altijd rechtmatig zullen zijn. Hierdoor neemt de kans op opportunisme toe.

Een ander veel voorkomende punt van dispuut is de discussie over de juistheid van informatie. Martin vindt dat juist in deze discussies de opdrachtgever erg stug kan zijn bij het erkennen van door hem gemaakte fouten. Door dit onredelijke gedrag van de opdrachtgever kan het risico op opportunisme door de opdrachtnemer groter worden.

Over sturingsmechanismen

Om het risico op opportunisme te verkleinen zullen de contractuele oorzaken voor opportunisme eerst moeten worden opgelost. Daarbij moet dus voorkomen worden dat de risico allocatie niet onredelijk is. De opdrachtnemer kan niet alle risico's tot zich nemen en competitief aanbesteden op de laagste prijs. Dat resulteert in problemen.

Bovendien moeten contracten niet gebruikt worden voor sturing tijdens het project. Een contract is een stand-still situatie en zeker bij complexe, langdurige projecten veranderd die situatie. Wanneer het contract ook als sturingsmiddel gebruikt wordt kunnen contractuele wijzigingen voor problemen zorgen.

Voor coöperatief gedrag van beide partijen is er dus meer nodig dan een contract. Er moet langs beide partijen flink geïnvesteerd worden in de samenwerking, alleen dan werkt het. Contract en samenwerking zijn complementair. Zonder elkaar werkt het niet.

Een safeguard en incentive structuur helpt, maar het moet wel op basis zijn van zowel straffen als belonen. Deze prikkelstructuur moet zo ingericht zijn dat het voor de opdrachtnemer niet meer aantrekkelijk wordt om opportunistisch te zijn.

Volgens Martin is SCB geen monitoringstool dat gebruikt kan worden om opportunisme tegen te gaan. Doordat de samenwerkingstoets (als onderdeel van de systeemtoets) in het begin van de relatie wordt gedaan heeft deze weinig zin. Hierdoor is SCB een contractbeheersingstool maar geen monitoringstool tegen opportunisme.

Het prestatie meten als eerste aanzet van RWS voor past performance reviews is volgens Martin een goede manier van accountability over projecten heen. Martin denkt dat dit zeker het rationele element voor opportunisme per project wegneemt. Binnen past performance reviews moet dan natuurlijk wel aandacht zijn voor het reviewen van de samenwerkingsrelatie.

Jasper Tiessens – Dura Vermeer

Jasper is contractmanager bij Dura Vermeer. In deze functie is Jasper zowel pre- als postcontractueel betrokken bij contracten en contractvorming. Zijn expertise ligt op het gebied van het omgaan met wijzigingen in duurcontracten welke hij vanuit zijn

juridische achtergrond benaderd. Het interview met Jasper heeft plaats gevonden op 19 november 2013.

Opportunisme

Uit het verhaal van Jasper blijkt dat er volgens hem drie soorten opportunisme voorkomen. Overtreding van contractuele voorwaarden komt volgens hem geregeld voor. Bij een veranderende situatie (m.a.w. wijzigingen in het contract) zal een opdrachtnemer altijd zo scherp mogelijk proberen te onderhandelen. Dit kan resulteren in inflexibiliteit of heronderhandeling.

De fundamentele transformatie zoals beschreven door Williamson is volgens Jasper niet zo zwart-wit als door Williamson beschreven. Volgens Williamson volgt na gunning van een contract een monopolie positie voor de opdrachtnemer. Dit is volgens Jasper maar deels waar, doordat in de Nederlandse bouwpraktijk een wezenlijke wijziging tot een nieuwe aanbesteding kan resulteren.

Drijfveren

De belangrijkste drijfveer van een opdrachtnemer is volgens Jasper altijd de noodzaak tot continuïteit en winstmaximalisatie. Binnen een project zal een opdrachtnemer altijd zijn eigenbelang kiezen als de continuïteit of winstmaximalisatie in het geding is. Dit is inherent aan het aanbesteden op de vrije markt.

Een andere drijfveer waardoor opportunisme in een project kan ontstaan is conflicteren de karakters van sleutelfiguren. In de ervaring van Jasper is het zeer vaak voorgekomen dat een conflict tussen sleutelfiguren in een project grote invloed heeft op het project resultaat.

Onrechtvaardigheid en wederzijds onbegrip tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is volgens Jasper bij elk project dat 'mis' gaat een drijfveer. Dit komt mede voor uit bovenstaande drijfveren. De economische insteek van opdrachtnemers conflicteert met de insteek van opdrachtgevers. Dit onbegrip voor elkaars situaties wordt versterkt door botsende karakters van sleutelfiguren waardoor dit onbegrip niet bespreekbaar is.

Hoe ontstaat niet-coöperatief gedrag? Welke drijfveren zijn daarvoor? *"1) door onbegrip, 2) door botsende karakter van de beslissers, 3) door tegenstrijdige belangen, 4) met voor bedachte rade om voordeel te behalen."*

Oorzaken

Wijzigingen in het contract hoeft op zich geen oorzaak voor opportunisme te zijn. Wanneer het contract ondubbelzinnig voorziet in wijzigingen is het allokieren van de wijziging geen bron voor opportunisme. Echter wanneer het contract hierin niet eenduidig is, of wanneer de bron van de wijziging twijfelachtig is resulteert dit in opportunisme. De discussie over risicoallocatie en wijzigingen in het contract wordt verergerd door het terug trekken van de opdrachtgever uit het kennisdomijn.

Volgens Jasper komt onredelijk en opportunistisch gedrag door de opdrachtgever regelmatig voor en is dit een grote bron van ergernis bij de opdrachtnemers. Dit opportunisme door opdrachtgever resulteert niet in directe 'wraak' acties door de

opdrachtnemer maar resulteert op de lange termijn wel in scherpere onderhandelingen en leidt tot afbreuk van de relatie.

Sturingsmechanismen

SCB meet zowel het product als het proces, echter wordt je contractueel enkel afgerekend op het product. Hierdoor past SCB volgens Jasper niet goed in contracten. In de praktijk levert dit wrijving op tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ook de eenzijdige monitoring door de opdrachtgever vaak uitgevoerd door externe consultants

Doordat Jasper interpersoonlijke relaties als een belangrijke drijfveer ziet voor opportunisme zijn twee soorten sturingsmechanismen geschikt om opportunisme tegen te gaan: prestatietesten en selectie op basis van persoonlijke kenmerken. Door prestatietesten in te zetten in projecten worden ook de samenwerkingsvaardigheden gemeten bij de opdrachtnemer. Jasper denkt dat dit een positieve uitwerking heeft op het risico op opportunisme echter denkt hij wel dat de zelfde meting ook bij opdrachtgever uitgevoerd moet worden. Door middel van best value procurement kunnen de resultaten van het prestatietesten worden mee genomen in de selectie van volgende project. Selectie op basis van persoonlijke karakters van sleutelfiguren bij beide organisaties zal zeker helpen het risico op opportunisme te verminderen.

Bijlage 4: Cross-caseanalyse

Ingevulde analysematrix				Literatuur		Praktijk	
Kernbegrippen		Analysevariabelen		Case 1: SAGO		Case 2: Nederrijn	
1	Opportunisme	Passief	Shirking	N.v.t.		N.v.t.	
2			Inflexibiliteit	De opdrachtnemer ging woord voor woord het contract volgen, dit haalde al het pragmatisme uit de samenwerking weg.		N.v.t.	
3		Actief	Overtreding	N.v.t.		N.v.t.	
4			Heronderhandelingen	De opdrachtnemer ging in meerwerk onderhandeling gerelateerd aan scope wijzigingen harder onderhandelen en onrealistisch hopdrachtgevere prijzen voor meerwerk vragen.		N.v.t.	
5	Drijfveren	Financieel	Economisch	N.v.t.		Opdrachtnemer heeft aangegeven niet aan het project te verdienen in financiële zin. Opbrengst zit hem in de kennis en ervaring met BVP en PD&C.	
6		Relationeel	Quasi-economisch	N.v.t.		N.v.t.	
7			Interpersoonlijk	In het begin van de samenwerking verliep de samenwerkingstroef, later werd dat beter.		Zeer goede persoonlijke klik, dit resulteert in: foutjes worden vergeven, problemen niet verwezen en vrijelijk gesproken over project.	
8		Perceptie van onrecht	Interorganisatorisch	N.v.t.		N.v.t.	
9			Onrechtvaardigheid	Onrechtvaardig korte termijnen in het begin van de samenwerking. Waar opdrachtgever de opdrachtnemer strikt aan hield.		N.v.t.	
10			Ongelijkheid	De opdrachtgever kon wel afwijken van deze termijnen toen hem het uitkwam waar de opdrachtnemer dat eerder niet kon. Een tweede moment waarbij de perceptie van ongelijkheid voordeel was wanneer producttoetsen werden gehouden. Hierbij vond de opdrachtnemer dat de opdrachtgever de opdrachtnemer op de huid zat.		Ongelijkheid in mandaat tussen opdrachtgever en opdrachtnemer counterparts, kan voor problemen zorgen wanneer de communicatie hierover niet duidelijk is.	
11	Oorzaken	Fragmentatie	Slechte coördinatie	N.v.t.		N.v.t.	
12		Wantrouwen & projectmatig	Zwak leiderschap	De langzame acceptatie van VTW's is een blijk van zwak leiderschap.		De langzame acceptatie van VTW's is een blijk van zwak leiderschap.	
13			Opdrachtgevers terug getrokken uit kennisdomijn	N.v.t.		N.v.t.	
14			Verzwijgen van problemen	N.v.t.		N.v.t.	
15			Informatie asymmetrie	N.v.t.		N.v.t.	
16			Onredelijkgedrag door opdrachtgever	In de perceptie van de opdrachtnemer gedroeg de opdrachtgever zich inflexibel in het begin van het project door stug vast te houden aan termijnen.		N.v.t.	
17		Contracten	Slechte afhandeling van verloren tenders	N.v.t.		N.v.t.	
18			Lock-insituatie	Na gunning per definitie van toepassing.		Na gunning per definitie van toepassing.	
19			Onredelijke contractvoorwaarden	N.v.t.		N.v.t.	
20			Onjuistheden in contract	N.v.t.		Veel bommen en verontreiniging niet aangegeven door opdrachtgever.	
21			Wijzigingen in contract	Scope- en meerwerk wijzigingen hebben zich veelvuldig voorgedaan. Acceptatie door opdrachtgever liet lang op zich wachten.		Grote hoeveelheid VTW's door scope wijzigingen en onvoorziene grond eigenschappen.	
22	Sturingsmechanismen	Codificatie	Mate waarin taken, gedrag en prestaties precontractueel zijn vastgelegd	In PSU zijn gedragsregels vastgelegd.		N.v.t.	
23		Monitoring	Systeemgerichte Contractbeheersing	SCB toegepast. Systeem- en proces positieve invloed op relatie. Producttoetsen niet.		SCB toegepast. Systeem- en proces positieve invloed op relatie. Producttoetsen niet. Formele communicatie van betalingsstoppen levert problemen.	
24		Prikkels	Financiële prikkels	Financiële bonus in risicofonds en behalen van streefdatums. Financiële malus op het niet halen van streefdatums.		Financiële bonus indirect in EMVI criteria. Malus op niet halen van streefdatum.	
25		Socialisatie	Gelijkstellen van standpunten	N.v.t.		N.v.t.	
26			Gelijkstellen van belangen	Gelijkstellen van Belangen helpt de relatie sterker te maken. Ontstaan van gezamenlijke vijand die 'overwonnen' moest worden om voortgang te garanderen.		Gelijkstellen van belangen door houden van gezamenlijke presentaties, innovatief project en voorbeeldproject.	
27			Gelijkstellen van normen en waarden	N.v.t.		N.v.t.	