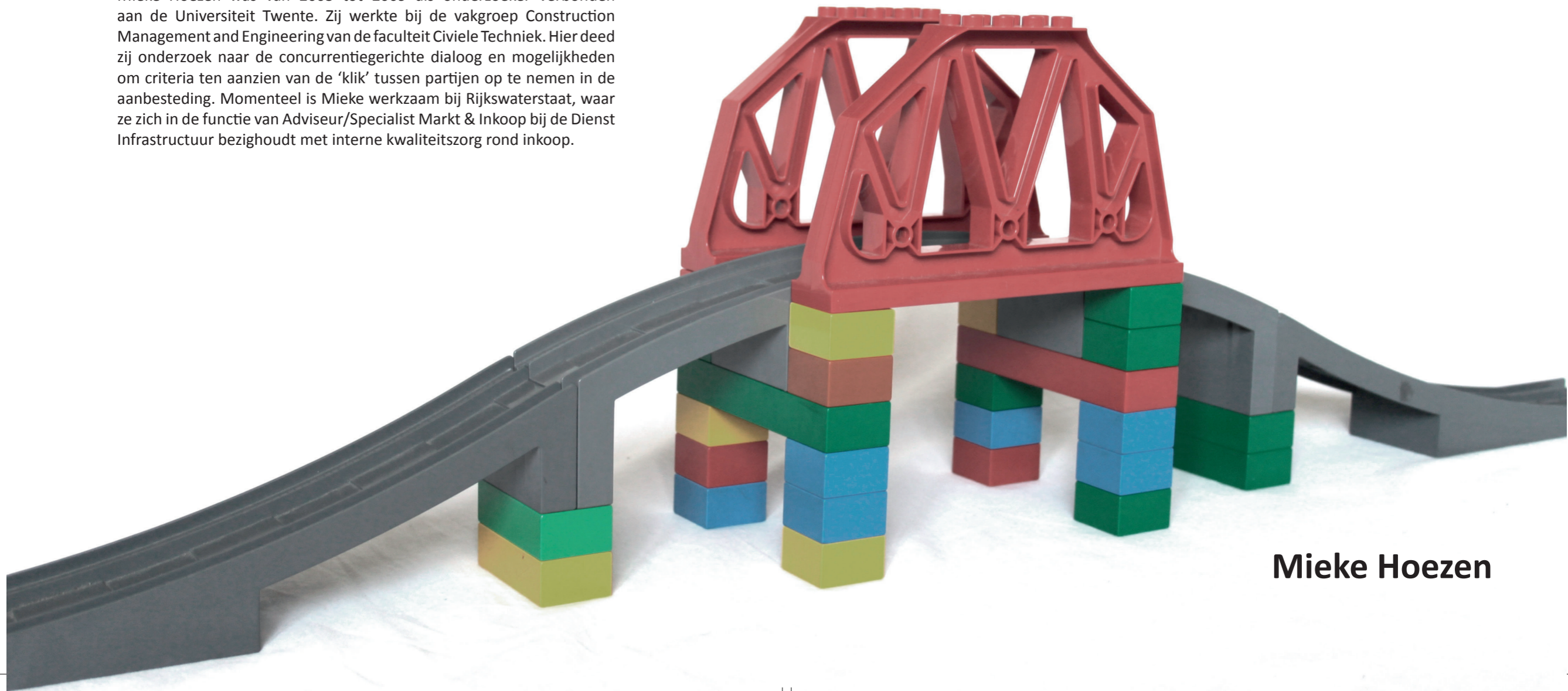


Tussen 2007 en 2009 onderzocht Mieke Hoezen de effectiviteit van de aanbestedingsprocedure Concurrentiegerichte Dialoog (CD), zoals die op dat moment in Nederland werd toegepast. De CD is een aanbestedingsprocedure die bestaat uit verschillende discussieronden tussen de opdrachtgever en potentiële opdrachtnemers. Tijdens deze rondes kunnen alle aspecten van de opdracht besproken worden. De CD is bedoeld om de complexe vraag van opdrachtgever in lijn te brengen met mogelijke oplossingen die marktpartijen te bieden hebben. De procedure reguleert het onderhandelingsproces tijdens de aanbestedingsfase. Daarmee beïnvloedt de CD ook de verbintenis tussen de partijen en het optreden en verloop van mogelijke heronderhandelingen in de uitvoeringsfase. Welke invloed de CD heeft, is beschreven in deze uitgave, die een uitgebreide Nederlandse samenvatting geeft van de oorspronkelijke Engelstalige onderzoeksbeschrijving.

Mieke Hoezen was van 2005 tot 2009 als onderzoeker verbonden aan de Universiteit Twente. Zij werkte bij de vakgroep Construction Management and Engineering van de faculteit Civiele Techniek. Hier deed zij onderzoek naar de concurrentiegerichte dialoog en mogelijkheden om criteria ten aanzien van de 'klik' tussen partijen op te nemen in de aanbesteding. Momenteel is Mieke werkzaam bij Rijkswaterstaat, waar ze zich in de functie van Adviseur/Specialist Markt & Inkoop bij de Dienst Infrastructuur bezighoudt met interne kwaliteitszorg rond inkoop.

DE CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG: ONDERHANDELEN EN VERBINTENISSEN AANGAAN IN INTERORGANISATIONELE BOUWPROJECTEN

SAMENVATTING



Mieke Hoezen

**DE CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG:
ONDERHANDELEN EN VERBINTENISSEN AANGAAN
IN INTERORGANISATIONELE BOUWPROJECTEN**

SAMENVATTING

Mieke Hoezen

ISBN: 978-90-365-3382-9

© Mieke Hoezen, Nijmegen, 2012

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

© Mieke Hoezen, Nijmegen, 2012

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without prior written permission of the author.

Nederlandse redactie door Franka Hummels

Geprint door Gildeprint Drukkerijen

Foto en omslagontwerp door Arjen Besselink, Jip Besselink en Tes Besselink

Opmaak door Monique Burggraaf

Inhoudsopgave

<i>Inhoudsopgave</i>	3
1. Inleiding	3
Ontwikkelingen in de bouw	4
Gevol: veranderingen in zowel verbintenissen als onderhandelingen	4
Een nieuwe aanbestedingsprocedure.....	5
Onderzoeksdoel en ontwerp	6
2. Formeel en informeel onderhandelen en verbintenissen aangaan: Theoretisch kader	8
Relational governance: formele en informele beheersing van gemaakte afspraken.....	8
Theoretisch kader: het FINCIP model	9
Onderhandeling: formele onderhandeling en informele sensemaking	10
Verbinden aangaan: informeel psychologisch contract en formeel juridisch contract	11
Begrip: de link tussen onderhandeling en verbintenis.....	12
Conceptueel kader.....	13
Proposities over de onderlinge verhouding tussen onderhandeling en het aangaan van verbintenissen .	13
3. De ervaren invloed van de CD op onderhandelen en verbintenissen aangaan	15
Ontwerp van de CD: de beoogde doelen van de Europese Commissie	15
Eerste ervaringen met de CD: evaluaties van praktijkbeoefenaars	15
De ervaren werking van de CD: 12 mechanismen en hun effect	15
Conclusie.....	16
4. Verschillen in onderhandeling en verbintenissen aangaan tussen projecten met en zonder CD: een meervoudige case studie	17
Een meervoudige case studie	17
Pakketten, aanbesteed met de niet-openbare procedure.....	17
Pakketten, aanbesteed met de concurrentiegerichte dialoog.....	18
Cross-case analyse	19
Conclusie.....	20
5. Ontwikkeling van onderhandelingen en verbintenissen aangaan in een project dat met de CD is aanbesteed: een enkelvoudige case studie	20
Een enkelvoudige case studie	20
Verloop van het project Tweede Coentunnel	21
Conclusie.....	23
6. Conclusie: de impact van de CD op onderhandelingen en verbintenissen aangaan zou kunnen worden vergroot	23
A. Onderhandelingen en verbintenissen aangaan verhouden zich tot elkaar conform FINCIP model	23
B. De belangrijkste invloed van de CD zit in het effect op sensemaking processen.....	25
C. Risicooversie maakt dat de CD minder effectief is dan theoretisch mogelijk is.....	27
Discussie	27
Suggesties voor nader onderzoek.....	29
Gebruikte literatuur	30

1. Inleiding

Ontwikkelingen in de bouw

Sinds eind vorige eeuw zijn de aard en omvang van bouwprojecten ingrijpend veranderd. Ten eerste is de complexiteit van projecten toegenomen¹. Projecten worden omvangrijker; de kwaliteitseisen nemen toe (bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en architectuur); de tijdsdruk neemt toe; de roep om tijdens de bouw verkeershinder en overlast te zoveel mogelijk te beperken stijgt en de publieke uitgaven worden kritischer bekeken. Daarnaast wordt het door verregaande integratie van disciplines steeds moeilijker om alle mogelijke oplossingen voor een probleem te voorzien².

Ten tweede is rol die overheden bij bouwprocessen spelen veranderd³. Eindjaren '80 van de vorige eeuw kwamen groeiende overheidsuitgaven hevig ter discussie te staan, wat leidde tot verregaande liberalisering, verzelfstandiging en deregulering. De Europese Commissie stimuleerde vervolgens concurrentie in delen van de publieke sector, wat privatisering verder bevorderde.

De bouwsector kampte bovendien met imago Problemen. De sector werd wereldwijd bekritiseerd om zijn fragmentatie, gebrek aan aandacht voor de gebruiker, gebrek aan innovatie, conflictzucht en beperkte productiviteit⁴. Schandalen als de Nederlandse bouwfraude verergerden dit⁵, evenals de meerwerkdrift, veroorzaakt door hevige concurrentie tussen aannemers⁶.

Gevolg: veranderingen in zowel verbintenissen als onderhandelingen

Als gevolg van deze ontwikkelingen, plaatsten publieke opdrachtgevers zichzelf steeds meer op afstand van het werk, besteedden ze meer uit, en werden marktpartijen eerder bij projecten betrokken. Dat heeft tot gevolg gehad dat de contracten waarop een project gebaseerd is, steeds vroeger in het proces gesloten moeten worden: wanneer nog niet alles over de precieze aard van het project bekend is of voorspeld kan worden. Uiteraard vergroot dit de kans op onvoorziene omstandigheden gedurende de looptijd van het contract. Wanneer na contractsluiting onvoorziene omstandigheden optreden, kan dat tot heronderhandelingen leiden over contractuele bepalingen waarover eerder overeenstemming bestond. Dit was eind jaren '90 eerder regel dan uitzondering⁷. Als antwoord hierop zijn in de aanbestedingsfase zowel het onderhandelingsproces als de aard van de gesloten verbintenissen veranderd.

Verbintenissen betreffen de verbondenheid van partijen aan ontwikkelingen binnen het project en aan elkaar. Die komt voort uit interne drijfveren, zoals empathie of het ervaren van gedeelde waarden, en uit externe drijfveren, zoals contractuele bepalingen en beloningsmechanismen. De verbintenis tussen de publieke opdrachtgever en de aannemer wordt concreet in afspraken en een getekend contract⁸.

¹ Baccarini (1996); Laufer et al. (1996); Alderman et al. (2005); Walker (2007)

² Alderman et al. (2005); Williamson (1999)

³ Blanken (2008)

⁴ Dorée (2001); Egan (1998); Emmerson (1962); Latham (1994); National Audit Office (2001); NEDO (1975)

⁵ PEC (2002)

⁶ Dorée (2001)

⁷ Ibid.

⁸ Kamminga, (2008)

De ontwikkelingen in de jaren '90 leidden tot verschillende verschuivingen in verbintenissen in de bouwsector. Bij reguliere projecten werd bijvoorbeeld nog gewerkt met een vaste prijs, terwijl bij complexere projecten in toenemende mate het beloningssysteem 'cost plus' werd gehanteerd. De risicoallocatie veranderde eveneens: risicos waren niet langer uitsluitend voor opdrachtgever, maar werden toegeschreven aan de partij die ze het beste kon dragen, of gedeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarbij vond de bereidheid om de andere partij te vertrouwen zijn weerslag in contracten: naast de tot dan toe bekende complete contracten werd in toenemende mate met incomplete 'contingency claims'-contracten gewerkt. De alliantie-overeenkomsten met een gedeeld risicofonds⁹ en 'partnering'-contracten die in opkomst zijn¹⁰, laten zien hoe verbintenissen bestendig kunnen worden gemaakt tegen onvoorziene omstandigheden in de uitvoeringsfase.

Tijdens onderhandeling, een proces van geven en nemen, hebben beide partijen hun eigen doelen, behoeften en standpunten. Gezamenlijk proberen zij een gedeelde toon te vinden om zo overeenstemming te bereiken over een zaak van wederzijds belang of om een conflict op te lossen. Dit zijn processen van iteratieve communicatie, waarbij beide partijen tussentijds besluiten nemen¹¹. De huidige aanbestedingsprocessen laten zien hoe sterk de behoefte is om heronderhandeling in de uitvoeringsfase te verminderen. Ook worden nu verschillende typen aanbestedingsprocedures gebruikt. Bij reguliere projecten kunnen aannemers op voorgeschreven voorwaarden bieden, bij complexere projecten worden vaker interactieve procedures ingezet, zoals de Concurrentiegerichte Dialoog¹².

Een nieuwe aanbestedingsprocedure

De Concurrentiegerichte Dialoog (CD) is een aanbestedingsprocedure die in 2004 werd geïntroduceerd door de Europese Commissie (EC). Zowel de aanbestedende overheidsdiensten als de marktpartijen hadden al langer behoefte om al vóór de sluiting van een eventueel contract met elkaar in gesprek te gaan. Ze wilden zo beter begrip krijgen van de projectdetails, de verdeling van de taken en de risico's, en de voorgestelde inhoud van de samenwerkingsovereenkomst.¹³ Om deze redenen werd de onderhandelingsprocedure eind jaren '90 steeds populairder. Dat was de enige beschikbare procedure die de publieke opdrachtgever en de marktpartijen de mogelijkheid gaf om al tijdens de aanbesteding in gesprek te treden. De expertise van marktpartijen kon worden ingezet bij het formuleren van de oplossingsrichting, en er kon gesproken worden over eventuele uiteindelijke contractbepalingen. De Europese Commissie (EC) was zich bewust van de behoefte aan een aanbestedingsmethode die ruimte bood voor een dergelijke uitgebreide dialoog. Toch beoordeelde de EC dat onderhandelingsprocedure hiervoor niet gebruikt diende te worden¹⁴ deze procedure liet tijdens het onderhandelingsproces namelijk geen ruimte meer voor andere

⁹ Turner (2004)

¹⁰ Black, Akintoye & Fitzgerald (2000); Bresnen & Marshall (2000)

¹¹ Kamminga (2008)

¹² Beuter (2005)

¹³ Dorée (2001); PEC (2002); PSIBouw & Regieraad Bouw (2007); Reniers (2007)

¹⁴ COM(96)583 final

gegadigden. Om dit probleem te omzeilen zonder aanbestedende diensten de mogelijkheid te ontzeggen om tijdens een aanbesteding in dialoog te kunnen treden met gegadigden, werd de Concurrentiegerichte Dialoog in het leven geroepen.

De CD is een aanbestedingsprocedure die bestaat uit verschillende discussieronden tussen de opdrachtgever en potentiële opdrachtnemers. Tijdens deze rondes kunnen alle aspecten van de opdracht besproken worden. De CD is bedoeld om de complexe vraag van opdrachtgever in lijn te brengen met mogelijke oplossingen die marktpartijen te bieden hebben¹⁵. De procedure reguleert het onderhandelingsproces tijdens de aanbestedingsfase en beïnvloedt daarmee naar verwachting ook de verbintenis tussen de partijen en het optreden en verloop van mogelijke heronderhandelingen in de uitvoeringsfase.

Onderzoeksdoel en ontwerp

Wetenschappelijke analyses van het ontwerp van de CD¹⁶ en vroege ervaringen met de procedure¹⁷ leidden tot de conclusie dat de CD mogelijk anders werkt dan bedoeld en mogelijk zelfs leidt tot ineffectiviteit. Het verklaren van deze verwachte ineffectiviteit van de CD, is het doel van het onderzoek in dit proefschrift. Het is gebaseerd op inzichten in de relatie tussen onderhandelingen en verbintenissen tussen organisaties tijdens zowel de aanbesteding als de uitvoering van bouwprojecten. De centrale onderzoeksvraag is: *hoe verhouden onderhandelingen en verbintenissen zich tot elkaar in de context van aanbesteden met de Concurrentiegerichte Dialoog?* Om deze vraag te beantwoorden, zijn drie deelvragen gesteld:

A. Op welke wijze spelen welke componenten van onderhandeling en het aangaan van verbintenissen een rol binnen interorganisatiele projecten?

In hoofdstuk 2 wordt op basis van literatuurstudie beschreven welke rol onderhandeling en het aangaan van verbintenissen spelen bij de ontwikkeling van interorganisatiele relaties, waarna bestaande modellen¹⁸ worden gebruikt om een theoretisch kader te construeren dat bijdraagt aan beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

B. Welke invloed heeft de CD op zowel onderhandeling als het aangaan van verbintenissen?

- 1. Welke aspecten van de CD zijn het meest van invloed?*
- 2. Hoe verschillen projecten mét CD van projecten zonder CD?*

In hoofdstuk 3 staan de resultaten van een enquête, gehouden bij de eerste 16 CD-projecten in Nederland. Deze enquête is gebaseerd op een reconstructie van de effecten die de EC van de CD verwachtte, en van een bespreking van deze verwachting met experts. Deze enquête leidt tot een lijst van 12 mechanismen die waarschijnlijk het effect van de CD bepalen. De ervaren impact hiervan op het beoogde doel van de CD is eveneens in kaart gebracht.

¹⁵ Hebly en Lorenzo van Rooij (2006)

¹⁶ Arrowsmith (2006); Raganelli & Fidone (2007); Ramsey (2006)

¹⁷ Hoezen & Dorée (2008); Floor & Kolkman (2008)

¹⁸ Ring & Van de Ven (1994); Ring & Van de Ven (2000); Vlaar, Van den Bosch & Volberda (2006)

In hoofdstuk 4 worden vier bouwprojecten met elkaar vergeleken. Twee van deze projecten zijn aanbesteed met de CD, en twee met de niet-openbare procedure. De vergelijking van de onderhandelingen en de manier waarop verbintenissen zijn aangegaan bij de beide typen projecten, geeft een indicatie van de mate en de manier waarop aanbestedingsmethoden invloed hebben op de ontwikkeling van interorganisationale onderhandeling en verbintenissen.

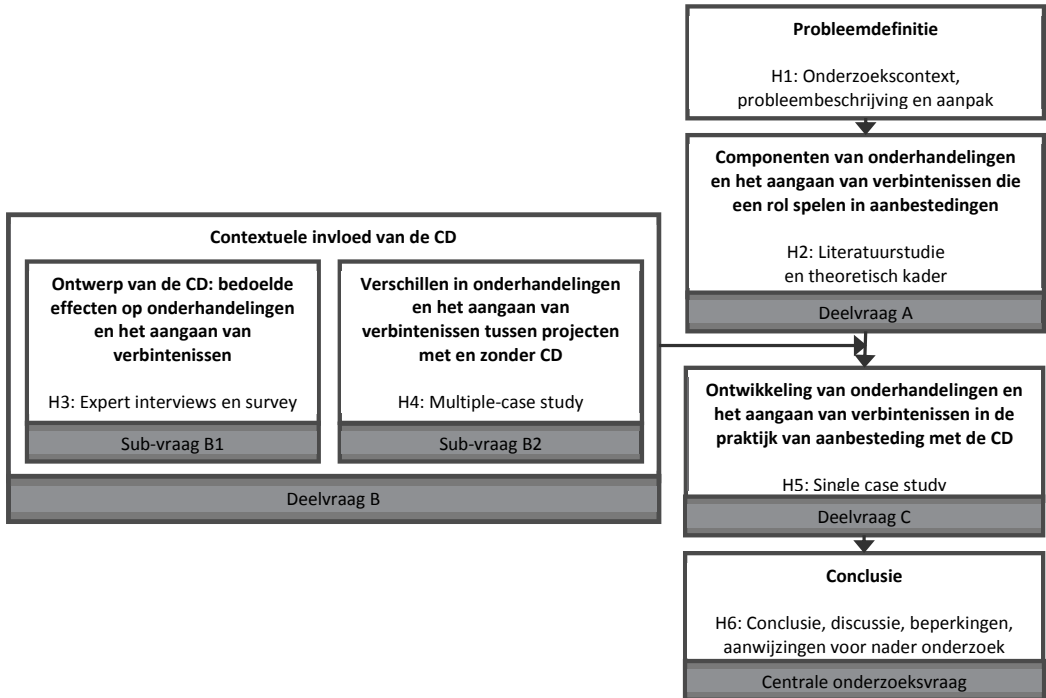
C. Hoe ontwikkelen onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen zich in de tijd in een met de CD aanbesteed bouwproject?

Hoofdstuk 5 bestaat uit de beschrijving van een longitudinale enkele case study in een Nederlands bouwproject. Een analyse van kritieke momenten tijdens de aanbesteding en het eerste jaar van uitvoering leidt tot de chronologische reconstructie van patronen in de ontwikkeling van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen.

Onderzoeksbijdrage

De beantwoording van gestelde vragen levert zowel een wetenschappelijke als praktische bijdrage aan de bestaande kennis. De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek bestaat uit drie inzichten. Ten eerste wordt meer inzicht verschaft in de onderlinge relatie tussen onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen. Ten tweede is meer inzicht verworven in de relatie tussen de formele en de informele componenten van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen. Tenslotte is het inzicht in de invloed van de gekozen aanbestedingsprocedure op de ontwikkeling van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen vergroot.

De praktijkbijdrage bestaat uit drie zaken. Toegenomen inzicht in de effecten van menselijk handelen op de ontwikkeling van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen, kan mensen helpen om in hun dagelijks werk effectief te reageren op projectsituaties. En inzicht in de mate waarin de gekozen aanbestedingsprocedure invloed heeft op het verloop van onderhandelingen en het sluiten van verbintenissen helpt uiteraard bij het besluiten of het verstandig is om de CD in te zetten of niet. Ook kan inzicht in de oorzaken voor de ervaren beperkte effectiviteit van de CD helpen om de toepassing van de methode te verbeteren en zo heronderhandelingen na sluiting van het contract voorkomen.



Figuur 1. Onderzoeksstructuur

2. Formeel en informeel onderhandelen en verbintenissen aangaan: Theoretisch kader

Relational governance: formele en informele beheersing van gemaakte afspraken

De beschreven ontwikkelingen in de bouwsector hebben geleid tot veranderingen in zowel onderhandelingen als het aangaan van verbintenissen. De introductie van de CD sluit bij deze ontwikkelingen aan, door het onderhandelingsproces tijdens de aanbesteding te reguleren, en zodanig naar verwachting ook de verbintenis en mogelijke heronderhandelingen tijdens uitvoering te beïnvloeden. Wetenschappers hebben echter nog niet volledig ontcijferd hoe onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen zich tot elkaar verhouden. Wel is duidelijk dat zowel formele als informele vormen van projectbeheersing een rol spelen. In het onderzoeksveld 'relational governance', is het debat over dit onderwerp actueel. Breed aangenomen wordt dat het informele contract informele (verbale) afspraken ondersteunt, en dat de prikkels en boetes in het formele contract er zijn om de formele (geschreven) overeenkomst kracht bij te zetten. Over de relatie tussen formele en informele vormen van beheersing lopen de meningen echter uiteen: sommige wetenschappers zien formele en informele contracten als substituten voor elkaar, anderen zien ze als elkaars complementen.

Degenen die formele en informele contracten zien als substituten, stellen dat formele contracten de behoefte aan informele contracten (of andersom) ondermijnen, of juist dat het bestaan van formele contracten de mogelijkheid tot het sluiten van een informeel contract in de weg staat. Degenen die formele contracten complementair zien aan informele contracten, stellen juist dat formele contracten helpen om elkaar te houden aan informeel gemaakte afspraken. Informele contracten hebben namelijk geen handhavingmechanismen. 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. Deze visies staan tegenover elkaar. Wetenschappers stellen voorlopig dat formele en informele handhaving zich dynamisch tot elkaar verhouden, en dat er empirisch materiaal nodig is om de discussie verder te helpen¹⁹.

Theoretisch kader: het FINCIP model

In de wetenschappelijke literatuur zijn veel beschrijvingen te vinden van hoe relaties tussen organisaties zich ontwikkelen. Het model van Ring en Van de Ven (1994) richt zich niet louter op de aanbestedingsfase²⁰ of juist uitsluitend op de uitvoeringsfase²¹. In dit model worden mechanismen van formele en informele beheersing bij elkaar gebracht. Ring en Van de Ven treden echter niet in detail over de manier waarop onderhandelen en het aangaan van verbintenissen zich tot elkaar verhouden.

Verder worden contextuele aspecten zoals de procedure waarmee het project wordt aanbesteed, niet in het model meegenomen. Om die reden is er in dit onderzoek voor gekozen om verschillende wetenschappelijke inzichten met elkaar te combineren²². Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van het FINCIP model: the model of Formal and Informal Negotiations and Commitments in Interorganisational Projects. Dit model beschrijft hoe formele en informele componenten van onderhandelen en verbintenissen aangaan een rol spelen in projecten met meerdere organisaties, zowel tijdens aanbesteding als gedurende de uitvoering. In dit model is de CD opgenomen als een contextvariabele die de regels en voorwaarden schept voor het onderhandelingsproces.

Het FINCIP model laat zien hoe interorganisationele projecten zowel het aangaan van verbintenissen als de bijbehorende onderhandelingen omvatten, en dat zulke projecten zich ontwikkelen in een complexe context. Zowel het blok van Onderhandeling als het blok Verbintenis bestaat uit een formeel deel (formele onderhandeling / formeel juridisch contract) en een informeel deel (informele 'sensemaking' / informeel psychologisch contract). Deze ontwikkelen zich naarmate er begripsproblemen ontstaan of worden verkleind.

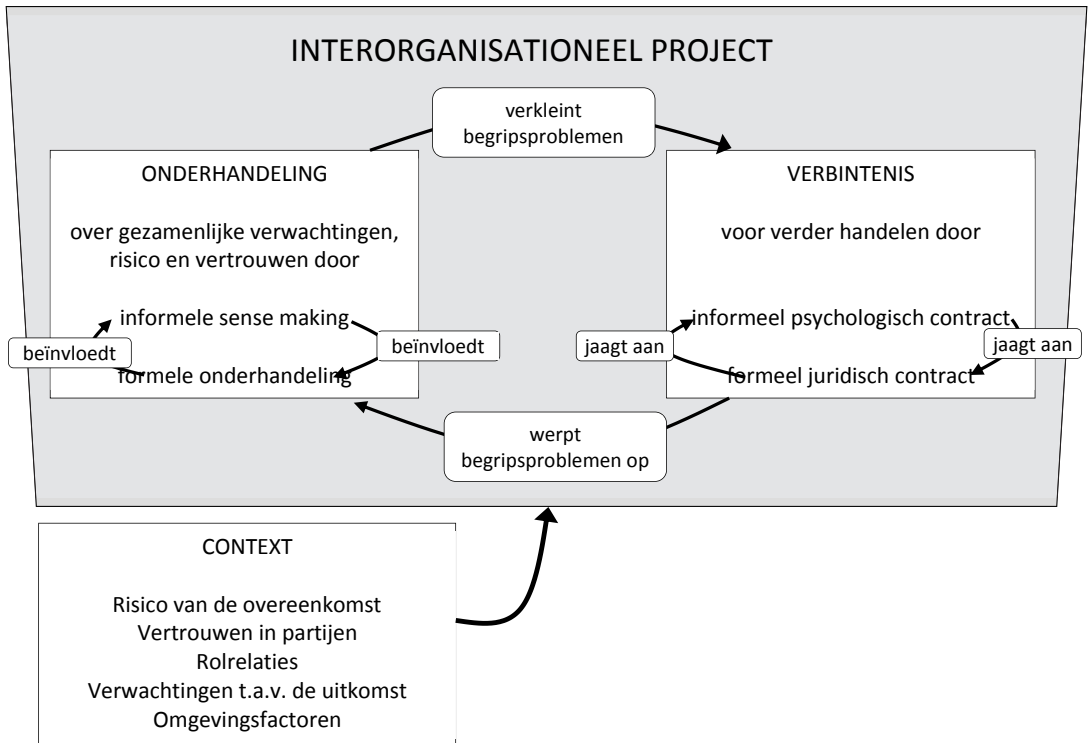
¹⁹ Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom (2005); Laan (2009)

²⁰ zoals Walker & Hampson (2003) en Pascale & Sanders (1997) dat wel doen

²¹ zoals het geval is bij Boddy, Macbeth & Wagner (2000), Dwyer, Schurr & Oh (1987), en Thompson & Sanders (1998)

²² Ring & Van de Ven (1994); Ring & Van de Ven (2000); Vlaar et al. (2006)

Figuur 2. Het FINCIP model dat de relatie beschrijft tussen formele en informele onderhandelingen en verbintenissen aangaan, zoals gebeurt in interorganisatiele projecten.



Onderhandeling: formele onderhandeling en informele sensemaking

Tijdens onderhandelingen tussen organisaties, wordt gefocust op formele onderhandeling en informele sensemaking²³. Partijen ontwikkelen gezamenlijke verwachtingen ten opzichte van elkaars motieven, mogelijke investeringen en ingeschatte onzekerheden. Tot op zekere hoogte leren ze elkaar ook kennen en begrijpen. Door informatieverdichting, het onder woorden brengen van impliciete kennis, het delen van kennis, aannames en mentale modellen, en door verminderde vooroordelen, ontstaat en creëert men begrip van de transactie, de context van de transactie en de waarde ervan voor de andere partij en voor zichzelf.

Binnen de micro-economie wordt *formele onderhandeling* gezien als een proces van interactieve communicatie, gericht op het komen tot overeenstemming in een situatie waarin de betrokken partijen deels conflicterende belangen hebben²⁴. Meestal, zowel voor als na sluiting van het contract, zijn de contractuele bepalingen het onderwerp van de formele onderhandeling. In hun poging om tot consensus te komen over deze bepalingen, doen zich diverse mechanismen voor. Wetenschappers vanuit 'relational

²³ Ring & Van de Ven (1994)

²⁴ Kamminga (2008)

governance' ²⁵ hebben vier mechanismen ontdekt die zich tijdens formele onderhandelingen voordoen. Dit zijn: het focussen van de aandacht; dwingen tot uitspreken, overleggen en reflecteren; interacteren; en het reduceren van vooroordelen, beoordelingsfouten, incompleetheid en inconsistentie. De uitkomst van het onderhandelingsproces (informatieverdichting en aanwijzingen om de aandacht op te richten; onder woorden gebrachte stilzwijgende kennis; gedeelde en samengebrachte kennis, aannames en mentale modellen; en verminderd effect van vooroordelen en beoordelingsfouten / toegenomen consistentie en compleetheid van cognitieve beelden) vormt de situatie voor het begin het tweede deel van onderhandeling: informele *sensemaking*.

Informele sensemaking is een sociaal proces waarbij leden van een organisatie hun omgeving interpreteren tijdens en door interactie met anderen. Zo construeren ze observaties die hen de mogelijkheid geven om de wereld om hen heen te begrijpen, en collectief te handelen²⁶. Personen met verschillende overtuigingen en aannames moeten overeenkomstig begrip creëren, willen ze tot collectief handelen kunnen overgaan. Terwijl in het onderzoeksgebied transactiekosten economie de nadruk ligt op de verschillende belangen tussen partijen, neigen sociaalpsychologen ernaar te benadrukken dat zich begripsproblemen kunnen voordoen omdat de twee betrokken partijen verschillende achtergronden hebben, in verschillende culturen werken, en verschillende overtuigingen hebben²⁷. Echter, aangezien de twee partijen de intentie hebben om samen te gaan werken, zullen ze streven naar een gezamenlijk beeld van het doel en de verwachtingen van hun onderlinge relatie. Daarom gaat men er vanuit dat sensemaking processen een centrale rol hebben tijdens de aanbesteding van een project. Het resultaat van deze processen bestaat uit begrip van de transactie, de context van de transactie en de waarde van de transactie voor de andere partij en hemzelf. Wederzijds begrip tussen de twee partijen vindt zijn weerslag in gedeelde overtuigingen, normen, waarden en routines. Deze vormen de basis voor het aangaan van een verbintenis.

Verbintenissen aangaan: informeel psychologisch contract en formeel juridisch contract
Een verbintenis aangaan verwijst naar de staat van verbondenheid met gebeurtenissen of een andere partij, en komt voort uit natuurlijke motivatie zoals een gevoel van empathie of gedeelde waarden, en van kunstmatige motivatie zoals contractuele bepalingen en beloningsmechanismen. Het aangaan van een verbintenis met een project door zowel de publieke opdrachtgever als zijn opdrachtnemer is weergegeven in afspraken en het tekenen van een contract²⁸. In lijn met het onderscheid tussen informele en formele beheersing, is het aangaan van een verbintenis verdeeld in twee typen contracten: een informeel psychologisch contract en een formeel juridisch contract.

Het *informele psychologische contract* is de impliciete set van verwachtingen tussen twee partijen. Als zodanig zijn het extreem flexibele en ongedefinieerde termen, die individueel worden geïnterpreteerd door de betrokken personen. Hoewel het slechts

²⁵ zie Vlaar et al. (2006) voor een overzicht

²⁶ bijv. Starbuck & Milliken (1988); Isabella (1990); Weick (1993, 1995) Maitlis (2005)

²⁷ Sutcliffe & Huber (1998)

²⁸ Kamminga (2008)

impliciet is, kan het informele psychologische contract een belangrijke bepalende factor van gedrag zijn in transactie, en een gevoelde schending van het informele psychologische contract kan langdurig effect hebben. Ring en Van de Ven (1994) beschrijven hoe het informele contract formeel kan worden. Aangezien personen hun organisatie vertegenwoordigen, vereisen deze organisaties formele documenten en standaardisering. Zo worden informele verbintenissen tussen personen, opgeschreven voor hun organisaties en voor andere personen die deze organisaties vertegenwoordigen, waarmee informele verbintenissen na verloop van tijd geïnstitutionaliseerd worden doordat personen er stelselmatig naar handelen. Berger en Luckmann (1966) beschrijven het als volgt: "Mensen zijn in staat om een wereld te produceren die ze vervolgens niet meer ervaren als een menselijk product."

Het *formele juridische contract* bevat zowel beperkingen van de mogelijkheden voor opportunistische als van de materiële prikkels om van eventuele mogelijkheden gebruik te maken. Er zijn verschillende mechanismen waarmee contractpartijen de afspraken formeel kunnen beheersen. Deze mechanismen, afkomstig uit de transactiekosten economie, zijn: een verschuiving in rechten/beslissingsbevoegdheid (wanneer de opdrachtgever (een deel van) zijn rechten of beslissingsbevoegdheid overdraagt aan de opdrachtnemer); beloningssystemen (output- of input-gestuurde betaling); monitoring (een mechanisme om de daadwerkelijke inspanning van de opdrachtnemer te controleren); en bonding (een mechanisme waarmee de opdrachtnemer zijn eigen inspanningen aantoonbaar aan opdrachtgever)²⁹.

Er zijn ook nadelen aan het formaliseren van informele afspraken. Naast het risico op formalisme, rigiditeit, verminderde creativiteit en flexibiliteit, en verminderd vertrouwen³⁰, stellen Ring en Van de Ven (1994) dat "nieuwe medewerkers de blauwdrukken [contracten] gaan gebruiken zonder de oorspronkelijke en veranderende idee achter de relatie volledig te begrijpen. Aangezien de koers tussen waardering van formele en informele contracten zich in de tijd ontwikkelt, verwachten we dat er conflicten tussen partijen zullen ontstaan". Deze problemen hebben sterk te maken met begripsproblemen, het laatste deel van het FINCIP model.

Begrip: de link tussen onderhandeling en verbintenis

Sleutelconcept in het FINCIPmodel is *begrip*. Wanneer een nieuwe situatie begrijpen, hebben ze de behoefte om naar hun hernieuwde begrip te gaan handelen, om zodoende de wereld om hen heen te herordenen³¹. Bijvoorbeeld door anders in te spelen op de cultuur, capaciteiten, management systemen of zwakten van de andere partij, of op de context waarin de transactie zich afspeelt³². Het hieruit voortvloeiende collectieve bewustzijn, de gedeelde werkelijkheid of het wederzijds begrip vormen de basis voor verder handelen: op die punten zijn de partijen een verbintenis aangegaan³³. Sensemaking processen leiden echter ook vaak tot nieuwe formele onderhandelingen. Deze kunnen gebaseerd zijn op de details van contractuele bepalingen of de agenda voor de volgende vergadering. Deze nieuwe onderhandelingsprocessen faciliteren op

²⁹ Douma & Schreuder (2008); Kamminga (2008)

³⁰ Vlaar et al. (2006)

³¹ Weick (1995)

³² Vlaar et al. (2006)

³³ Ring & Van de Ven (1994)

hun beurt nieuwe sensemaking processen, die weer kunnen bijdragen aan verbeterd begrip. Partijen hoeven elkaar echter niet volledig te begrijpen of hetzelfde standpunt te delen. Verschillen in eerdere ervaringen, en verschillende doelen en belangen zullen ertoe leiden dat er een verschil zal blijven bestaan in interpretaties en begrip³⁴.

Conceptueel kader

De belangrijkste begrippen in dit onderzoek zijn: formeel en informeel *onderhandelen* (formele onderhandeling en informele sensemaking) en formeel en informeel *verbintenissen aangaan* (het aangaan van een formeel juridisch contract en van een informeel psychologisch contract). De literatuurstudie heeft nog geen panklare wetenschappelijke uitwerking voor deze concepten opgeleverd. In dit onderzoek worden ze behandeld als niet-vastomlijnde concepten, concepten die de onderzoeker een referentiekader geven, en die enig houvast bieden bij het beschouwen van de werkelijkheid. Tabel 1 laat zien hoe deze 'sensitizing concepts' een plaats krijgen in dit onderzoek.

Proposities over de onderlinge verhouding tussen onderhandeling en het aangaan van verbintenissen

Het ontwikkelde FINCIP model, dat beschrijft *op welke wijze welke componenten van onderhandeling en het aangaan van verbintenissen een rol spelen binnen interorganisatiele projecten*, geeft een indicatie van de dynamiek tussen deze componenten. De verschillende aanbestedingsmethoden, waaronder CD, stellen de kaders voor de onderhandelingen gedurende het aanbestedingstraject. In het model zijn deze methoden opgenomen in de vorm van contextvariabelen. De verwachte werking van het FINCIP model is weergegeven in de vorm van vier proposities.

Propositie A: interorganisatiele projecten worden beïnvloed door contextvariabelen waaronder het ingeschatte risico, het initieel vertrouwen, rolrelaties, verwachtingen ten aanzien van de uitkomst en omgevingsinvloeden.

Propositie B: doordat de CD tijdens onderhandelingen in de aanbesteding sensemakingprocessen faciliteert, voorkomt de CD uitgebreide heronderhandelingen gedurende de uitvoeringsfase van interorganisatiele projecten.

Propositie C: gedurende alle fasen van een project, van initiatief tot oplevering, zijn onderhandelingen en verbintenissen substituten voor elkaar: partijen bewegen heen en weer tussen onderhandelingen en verbintenis, afhankelijk van de vraag of zij elkaar begrijpen of niet.

Propositie D: formele en informele componenten van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen zijn complementen van elkaar.

Deze proposities vormen het startpunt van waaruit de praktijk van aanbesteden met de CD is onderzocht.

³⁴ Vlaar et al. (2006)

Tabel 1. Conceptualisatie van de belangrijkste sensitizing concepten

Sensitising concept: theoretische definitie	Geconcretiseerd in deze dimensies en sub-dimensies	Komt tot uiting in:
<p><i>Formeel onderhandelen:</i> het interactieve proces van communicatie, gericht op het komen tot overeenstemming in een situatie waarin de betrokken partijen deels conflicterende belangen hebben (Kamminga, 2008).</p>	<p><i>Aandacht focussen:</i> verminderde complexiteit door informatieverdichting en aanwijzingen om de aandacht op te richten (Vlaar et al., 2006).</p> <p><i>Uitspreken, overleggen en reflecteren:</i> onder woorden brengen van stilzwijgende kennis (Weick et al., 2005).</p> <p><i>Interacteren:</i> delen en samenbrengen van kennis, aannames en mentale modellen (Kotabe et al., 2003).</p> <p><i>Reduceren van vooroordelen, beoordelingsfouten, incompleteid en inconsistentie:</i> compenseren tekortkomingen in eigen individuele denkprocessen door deze met andere te confronteren (Vlaar et al., 2006).</p>	<p>Focuspunten in protocollen en agenda's</p> <p>Individuele en gedeelde doelen, kennis en aannames</p> <p>Uitwisseling van ideeën, conversaties, dialoog</p> <p>Revisie/nuancering van standpunten, ontdekken en uitwissen van inconsistenties</p>
<p><i>Informele sensemaking:</i> een sociaal proces waarbij leden van een organisatie hun omgeving interpreteren tijdens en door interactie met anderen. Zo doen ze observaties die hen de mogelijkheid geven om de wereld om hen heen te begrijpen, en om collectief te handelen (e.g. Starbuck & Milliken, 1988; Isabella, 1990; Weick, 1993; Weick, 1995; Maitlis, 2005)</p>	<p><i>Sensemaking door ideeën in lijn te brengen:</i> zingeven aan lopende processen door discussie of bijstellen van verwachtingen (Weick, 1979).</p> <p><i>Sensemaking door actief te handelen:</i> zingeving door zich actief aan iets te verbinden of door te manipuleren (Weick, 1979).</p>	<p>Argumenten</p> <p>Verwachtingen</p> <p>Rechtvaardigingen</p> <p>Focus op een beperkt aantal waarden</p>
<p><i>Informeel psychologisch contract:</i> de impliciete set van verwachtingen tussen twee partijen, in de vorm van normen, waarden en routines (Noooteboom, 2002)</p>	<p><i>Welwillendheid:</i> beperking van de neiging tot opportunisme, gebaseerd op gevestigde, sociaal ingeprente normen en waarden, en op empathie, identificatie, genegeheid en routines, ontwikkeld in specifieke relaties (Noooteboom, 2006).</p> <p><i>Informele beheersing van prikkels:</i> beperking van immateriële prikkels tot het benutten van kansen voor opportunisme, door afhankelijkheid van de relatie [...] of reputatie-effecten (Noooteboom, 2006).</p>	<p>Wederzijds begrip</p> <p>Normen/waarden</p> <p>Empathie/welwillendheid</p> <p>Routines</p> <p>Het belang van de lopende relatie</p> <p>Reputatiebelang</p>
<p><i>Formeel juridisch contract:</i> formeel ondertekend contract, formele procedures en monitoringsbeleid (Noooteboom, 2002)</p>	<p><i>Formele beheersing van prikkels:</i> beperking van materiële prikkels tot het benutten van kansen voor opportunisme, door [...] boetes, garanties [...] (Noooteboom, 2006).</p>	<p>Reward system</p> <p>Allocation of risks</p>
<p><i>Begripsproblemen:</i> de onzekerheid en dubbelzinnigheid die de partijen in de relatie ervaren tijdens vroege fases van hun samenwerking, door verschillen tussen de partijen op het gebied van cultuur, ervaring, structuur en sector. (Vlaar et al., 2006)</p>	<p><i>Geleghheidsbeheersing:</i> beperken van de gelegenheid tot opportunisme door de handelingsruimte van de partner te beperken via een contract of hiërarchische supervisie (Noooteboom, 2006).</p> <p><i>Discontinuïteit</i> in structuren, context, routines, verwachtingen en perceptuele kaders (Vlaar et al., 2006)</p>	<p>Contractuele bepalingen</p> <p>Specificaties</p> <p>Monitoringsstelsysteem</p> <p>Discussies</p> <p>Irritaties</p> <p>Uitgesproken moeite om de partner, de relatie of de context te begrijpen.</p>
<p><i>Context:</i> Situationele kansen en bezwaren die van invloed zijn op het optreden en de betekenis van organizationeel gedrag en functionele relaties tussen variabelen (Johns, 2006)</p>	<p>Specifieke situationele variabelen van de taakcontext, sociale context en fysieke context die direct van invloed zijn op gedrag of die de relatie tussen variabelen afzwakken (Hatstrup & Jackson, 1996; Mowday & Sutton, 1993).</p>	<p>M.n het ingeschatte risico van de overeenkomst, vertrouwen, rorelaties, verwachtingen en omgevingsinvloeden (Ring & Van de Ven, 2000)</p>

3. De ervaren invloed van de CD op onderhandelen en verbintenissen aangaan

Ontwerp van de CD: de beoogde doelen van de Europese Commissie

Ondanks de beperkte kennis over hoe aanbestedingsprocedures van invloed zijn op onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen, had de Europese Commissie (EC) in 2004 wel verwachtingen ten aanzien van de werking van de CD. Een reconstructie van de beleidsretoriek laat zien hoe de commissie aannam dat de CD directe invloed zou hebben op de aanbestedingsfase en indirect ook op de uitvoeringsfase. Beoogde doelen met betrekking tot de aanbestedingsfase waren: meer marktconcurrentie dan mogelijk was binnen de onderhandelingsprocedure; een verbeterde dialoog tussen aanbesteder en potentiële opdrachtnemers dan mogelijk was binnen traditionele procedures; toegenomen innovatie; creëren van een op vertrouwen gebaseerde samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Indirect verwachtte de commissie zo verminderde complexiteit in de uitvoeringsfase te bereiken, net als een betere allocatie van taken en risico's en minder heronderhandelingen over kwaliteit, tijd en kosten.

Eerste ervaringen met de CD: evaluaties van praktijkbeoefenaars

In hoofdstuk 3 is nader onderzocht *welke aspecten van de CD het meest van invloed zijn op zowel onderhandeling als verbintenissen aangaan*. Hiertoe is ex ante een serie interviews gehouden met 35 experts uit de wetenschap en het recht, uit aanbestedende diensten, de aannemerij en de advieswereld. Op basis van door hen verwachte bepalende aspecten is een survey opgesteld om ex post te onderzoeken hoe deze en eventuele andere aspecten de effectiviteit van de CD beïnvloeden. Dit survey is uitgezet binnen de eerste 16 bouwprojecten die in Nederland met de CD zijn aanbesteed. Voor elk project werd 1 vragenlijst gestuurd naar de aanbestedende dienst en 1 naar elke gegadigde, met het verzoek deze te laten invullen door de contract-, tender- of projectmanager, of door de projectdirecteur. De respons was 43,8% bij de aanbestedende diensten (7 van de 16) en 63,9% bij de gegadigden (46 van de 72), samen 15 van de 16 projecten dekkend.

De ervaren werking van de CD: 12 mechanismen en hun effect

De uitkomst van het survey duidt erop dat de toepassing van de procedure anders uitwerkt dan verwacht. De praktijkbeoefenaars in de zestien eerste met CD aanbesteede projecten ervoeren onverwachte negatieve neveneffecten van elementen van de CD. Deze (veelal onbedoelde) mechanismen bepalen vermoedelijk de mate waarin de beoogde doelen worden bereikt. Vroege ervaringen met de CD duiden erop dat er 12 mechanismen het meest bepalend zijn voor de effectiviteit van de CD op de gestelde doelen. Dit zijn: 1) gesprek; 2) focus op inhoud; 3) risicoaversie; 4) opportunisme; 5) gebrek aan openheid; 6) bescherming van de belangen van de gegadigden; 7) flexibiliteit van de vraagspecificaties; 8) minimaal drie gegadigden in de dialoog; 9) ontwerpkostenvergoeding; 10) level playing field; 11) transactiekosten; en 12) onduidelijkheid over wanneer de CD mag worden toegepast. Deze mechanismen lijken onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen te beïnvloeden, zowel tijdens de aanbesteding als de uitvoering van projecten.

In Tabel 2 is weergegeven hoe naar aanleiding van de ervaringen in de eerste bouwprojecten die met de CD zijn aanbesteed, de mechanismen binnen de CD van invloed lijken te zijn op de doelen van de Europese Commissie. Een plusteken betekent

dat er een positief effect van het mechanisme lijkt uit te gaan op het doel, een minteken duidt op een negatief effect. Een leeg vakje geeft aan dat er geen aanleiding is om een effect te vermoeden.

Tabel 2. *Effecten van de mechanismen binnen de CD op de doelen van de Europese Commissie*

Doelen van de Europese Commissie		Directe doelen (Onderhandeling en Verbintenissen tijdens de fase van aanbesteding)				Indirecte doelen (Onderhandeling en Verbintenissen tijdens de uitvoeringsfase)				
		Dialog	Concurrentie	Innovatie	Vertrouwen	Verminderde complexiteit	Adequate allocatie van taken & risico's	Projectkwaliteit	Verminderde uitloop in tijd	Verminderde uitloop in kosten
Mechanismen binnen de CD										
Informele mechanisme	Gesprek	+	+		+	+	+	+	+	+
	Focus op inhoud		+	+				+	-	-
	Risicoaversie	-	-	-	-	-	-			
	Opportunisme	-			-	-	-			
	Gebrek aan openheid	-		-	-	-	-			
Formele Mechanismen	Bescherming van de belangen van de gegadigden	+	+	-	+					
	Flexibiliteit van de vraagspecificaties		+	+		+	+	+		
	Minimaal drie gegadigden in de dialoog		+		-					
	Ontwerpkostenvergoeding			+						
	Level playing field		+		+	-	-	-		
	Transactiekosten		-	-				-		-
	Onduidelijkheid over wanneer de CD mag worden toegepast	-				-				

+ = positief effect - = negatief effect

Conclusie

Concluderend kan worden gesteld dat de uitkomst van het gebruik van de CD in de eerste bouwprojecten die in Nederland met CD zijn aanbesteed niet het effect heeft gehad dat er door de EC van werd verwacht. In de praktijk bleek er minder dialoog, meer concurrentie en minder vertrouwen dan de bedoeling was. Alleen de innovatie werd conform de verwachting gestimuleerd. Verder werd de complexiteit nauwelijks verminderd door het gebruik van de CD, en bleek de allocatie van taken en risico's nog verre van efficiënt. De prijs-kwaliteitverhouding werd positief ingeschat, maar doordat de onderzochte projecten nog niet waren opgeleverd op het moment dat het survey werd afgenomen, kan nog niet veel worden gezegd over een eventuele afname van het aantal heronderhandelingen tijdens de uitvoeringsfase.

Een tweede conclusie luidt dat formele en informele onderhandelingsmechanismen de onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen beïnvloeden, zowel in de aanbestedingsfase als tijdens uitvoering. Het is echter niet gezegd dat deze mechanismen uniek zijn voor de CD, en evenmin of het bereiken van de EC-doelen al dan niet wordt veroorzaakt door toepassing van de CD. Om hier achter te komen, zal een vergelijking moeten worden gemaakt tussen projecten die met en projecten die zonder de CD zijn aanbesteed.

4. Verschillen in onderhandeling en verbintenissen aangaan tussen projecten met en zonder CD: een meervoudige case studie.

Een meervoudige case studie

In hoofdstuk 4 wordt onderzocht of en in welke mate onderhandeling en het aangaan van verbintenissen verschillen tussen projecten mét en zónder de CD. Deze verschillen geven een indicatie van de contextuele invloed van de CD op de ontwikkeling van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen gedurende de aanbesteding en de uitvoering van projecten. Hiertoe is een vergelijkende meervoudige case studie opgezet binnen het programma KOSMOS van Rijkswaterstaat. KOSMOS staat voor “Kunstwerken Onderhoud in Samenwerking met de Markt onder Systeemgerichte contractbeheersing”. Binnen KOSMOS werden objecten die grootschalig onderhoud behoeften gebundeld in negen vergelijkbare werkpakketten, waarvan er acht werden uitbesteed in Engineering & Construct (E&C) contracten.

Op het moment dat de beslissing werd genomen om de KOSMOS-pakketten aan te besteden met de CD, was de aanbesteding voor twee van de acht werkpakketten al gestart, met gebruikmaking van de niet-openbare procedure. De overige zes werden wel met de CD aanbesteed. Voor dit onderzoek bleek KOSMOS daarom uitermate geschikt: uit de zes met CD aanbesteede pakketten werden er twee geselecteerd die qua aard en omvang vergelijkbaar waren met de twee pakketten die met de niet-openbare procedure waren aanbesteed. Bij deze vier pakketten is zowel tijdens de aanbesteding als tijdens de uitvoering gekeken naar het verloop van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen, en dit is met elkaar vergeleken.

Deze vergelijking had een tweeledig doel: ten eerste bevestiging vinden voor de aannames over de invloed van de CD op de door de EC gestelde doelen, en ten tweede het vinden van mogelijke verklaringen voor verschillen in de ontwikkeling van onderhandeling en verbintenissen aangaan tussen projecten die met verschillende aanbestedingsprocedures zijn aanbesteed. Documentanalyses en 12 diepte-interviews met medewerkers van Rijkswaterstaat en de opdrachtnemers leidden tot reconstructies van de aanbestedingen en uitvoering van de geselecteerde projecten, op basis van het theoretisch kader zoals in hoofdstuk 2 opgesteld.

Pakketten, aanbesteed met de niet-openbare procedure

Onderhandeling en verbintenissen aangaan

De aanbesteding van de eerste twee werkpakketten verliep geruisloos, met behulp van EMVI-criteria. Functionele specificaties en systeemgerichte contractbeheersing waren relatief nieuw voor alle partijen, en daarom kondigde de opdrachtgever aan dat hij gezamenlijk wilde leren van de KOSMOS processen.

De eerste maanden na gunning verliepen echter niet zo soepel. Bij sluiting van het contract bleek er onbegrip te bestaan over de rol die ieder van de betrokkenen zou moeten aannemen. Toen de daadwerkelijke staat van de kunstwerken niet overeen bleek te komen met de vooraf aangegeven staat, groeide deze kleine begripsproblemen uit tot grotere issues. Daar kwam nog bij dat het bijzonder lang duurde, en veel extra versies kostte, voordat de uitvoerings- en monitoringsplannen werden geaccepteerd.

Tot slot droegen ook de discussies over meerwerk dat reeds was uitgevoerd zonder daarbij de opdrachtgever te raadplegen niet bij aan de werksfeer. Hoewel de partijen geen sterke verwachtingen hadden bij aanvang van de uitvoeringsfase, werd de houding ten opzichte van elkaar wat negatief gedurende de eerste maanden. Pragmatisme en officiële herstarts creëerden echter hernieuwd wederzijds begrip, waardoor de laatste maanden van de uitvoeringsfase een stuk coöperatiever en vlekkelozer verliepen.

De doelen van de Europese Commissie

Ten aanzien van de directe en indirecte doelen van de EC met de CD werd niets bijzonders waargenomen. Dialoog, concurrentie, innovatie en vertrouwen bleken minimaal, de ervaren complexiteit was laag, en taak- en risicoallocatie hadden beter gekund. Dit komt overeen met wat theoretisch verwacht kon worden, aangezien de CD hier oplossing voor moest bieden, maar hier niet was toegepast.

Pakketten, aanbesteed met de concurrentiegerichte dialoog

Onderhandeling en verbintenissen aangaan

Gunning van de twee pakketten die met de CD werden aanbesteed, vond plaats op basis van de kwalitatieve (EMVI)beoordeling van een uitvoeringsplan, een monitoringplan, contract scope en risico-allocatie. Bij het opstellen van deze documenten baseerden de gegadigden zich op contractopnames (beoordelingen van de staat van wegen en kunstwerken, gedaan door een extern ingenieursbureau dat werd aangestuurd door de gegadigden). Bij het aansturen van het ingenieursbureau hielden gegadigden zich meer bezig met het uitschakelen van concurrenten dan met het opstellen van een goede vraag.

Al tijdens de aanbesteding ontstonden begripsproblemen tussen de aanbestedende dienst en de gegadigden. De kandidaten vonden dat er te weinig tijd was om beschikbare informatie te interpreteren en om contractopnames te laten uitvoeren. Daar kwam bij dat er verschillen waren in opvatting over de verantwoordelijkheid die gegadigden hadden ten opzichte van het ingenieursbureau. Tijdens de dialoog werden deze punten echter niet naar voren gebracht, en ze bleven derhalve onbesproken. Toen vervolgens gedurende de uitvoeringsfase bleek dat de staat van de kunstwerken niet overeenkwam met de verwachtingen van de aannemer, namen de begripsproblemen sterk toe.

Dit escaleerde op het moment dat bleek dat partijen ook verschillende opvattingen hadden over contractuele bepalingen en de monitoringsfilosofie. Doordat partijen met de dialoog gelijke opvattingen dachten te hebben gecreëerd over de interpretatie van het formele juridische contract, vonden sensemakingprocessen voornamelijk intern plaats: partijen confronteerden elkaar niet met begripsproblemen, maar bedachten er zelf verklaringen voor, zoals een gebrek aan professionaliteit van de andere partij. Hierdoor waren er stevige heronderhandelingen nodig om problemen op te lossen die waren ontstaan doordat de daadwerkelijke staat van het areaal anders bleek te zijn dan gegeven informatie had doen vermoeden. Het ging in sommige gevallen zelfs zover dat een rechtsgang nodig was.

De doelen van de Europese Commissie

Met betrekking tot het bereiken van de doelen van de EC met de CD, is voor deze twee werkpakketten geen optimaal gebruik gemaakt van de kansen voor gesprek die de CD biedt. De concurrentie was stevig, innovatie werd gestimuleerd (hoewel slechts ten dele benut), er leek een basis voor vertrouwen te zijn gecreëerd, maar na contractsluiting bleek die minder stevig dan gedacht. Complexiteit werd niet verminderd (aangezien van complexiteit nauwelijks sprake was) en de allocatie van taken en risico's was minder adequaat dan beoogd.

Cross-case analyse

Onderhandeling en verbintenissen aangaan

De problemen met betrekking tot het formele juridische contract waren vergelijkbaar in zowel de pakketten die met de CD waren aanbesteed als die, die met de niet-openbare procedure aanbesteed waren. Dit waren: fouten in de contractopnames en de geleverde informatie over de staat van het areaal; onervarenheid met systeemgerichte contractbeheersing in een E&C contract; en tekortkomingen waardoor opdrachtnemers moesten voorfinancieren. Tot het moment van contractsluiting waren er geen grote verschillen tussen de pakketten die met en zonder CD werden aanbesteed. Door een groter gebrek aan duidelijkheid over de risico-verdeling in de pakketten die met de CD waren aanbesteed, ontstonden hier vervolgens grote begripsproblemen.

De vergelijking tussen cases laat zien hoe invloedrijk begripsproblemen zijn. In de projecten die met de niet-openbare procedure waren aanbesteed, werd kort na het sluiten van het contract heronderhandeld, waarna men gezamenlijk verder ging met de uitvoering. Gezien het feit dat één van de doelen van de Europese Commissie met de CD is dat aanbestedende diensten alle aspecten van een contract uitvoerig met elk van de kandidaten kan bespreken tijdens de aanbestedingsfase, zou men verwachten dat dergelijke heronderhandelingen na sluiting van het contract niet nodig zijn bij een project dat met de CD is aanbesteed. Echter, het tegendeel bleek waar.

Juist binnen de pakketten die met de CD waren aanbesteed, was een stevige heronderhandeling nodig voordat de uitvoering kon worden voortgezet, en deze verliep vervolgens alsnog stroef. Dit kan worden verklaard doordat het formele juridische contract en het informele psychologische contract tijdens de aanbestedingsfase uit elkaar zijn gegroeid, zonder dat partijen zich daarvan bewust waren. De begripsproblemen die hiermee samenhangen, bleken moeilijker op te lossen dan begripsproblemen in de pakketten die met de niet-openbare procedure waren aanbesteed, aangezien het informele psychologische contract daar ten tijde van sluiting van het formele juridische contract nog minder stevig vorm had gekregen.

De doelen van de Europese Commissie

De KOSMOS-pakketten die met de CD werden aanbesteed hadden een vergelijkbare tijdsdruk als de pakketten die met de niet-openbare procedure waren aanbesteed. In geen van de projecten werden problemen ervaren met het gebruik van de procedure, en ook de risicoaversie bleek vergelijkbaar. Wel bleken kandidaten minder opportunistisch

in de aanbesteding met de niet-openbare procedure. In vergelijking bleek dat er binnen de pakketten die met de CD waren aanbesteed steviger concurrentie ontstond en meer dialoog; meer vertrouwen (althans, bij tekenen van het contract), en meer innovatie. Er was bij beide pakketten een vergelijkbare beleving van de complexiteit; en vergelijkbare allocatie van taken en risico's.

Conclusie

De in het survey van hoofdstuk 3 ervaren beperkte effectiviteit van de CD, wordt bevestigd door deze vergelijkende meervoudige case studie. Er is minder dialoog dan de bedoeling was; meer concurrentie; en minder vertrouwen. Innovatie wordt wél gestimuleerd. Complexiteit wordt nauwelijks gereduceerd, en de allocatie van taken en risico's is nog verre van efficiënt.

Analyse van de ontwikkeling van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen in beide soorten cases laat verder zien dat de CD zowel tijdens de aanbesteding als gedurende de uitvoering van invloed is op onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen, doordat de procedure sensemakingprocessen tijdens de aanbesteding faciliteert. Of extensieve heronderhandelingen tijdens de uitvoering van het project noodzakelijk zijn, hangt af van hoe deze zingevingsprocessen hebben bijgedragen aan parallelle ontwikkeling van het formele juridische contract en het informele psychologische contract tussen partijen. Wanneer deze twee typen verbintenissen tijdens de aanbesteding uit elkaar zijn gegroeid, zal dit leiden tot grote begripsproblemen tijdens de uitvoering, met zelfs nog meer heronderhandelingen tot gevolg dan in op traditionele wijze aanbestede projecten.

5. Ontwikkeling van onderhandelingen en verbintenissen aangaan in een project dat met de CD is aanbesteed: een enkelvoudige case studie

Een enkelvoudige case studie

Met het ontrafelen van de invloed die de CD heeft op onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen, is de dynamische relatie hiertussen in projecten die met de CD zijn aanbesteed nog niet geheel verklaard. Daarom werd een single case studie uitgevoerd in het 'Tweede Coentunnel-project', met als onderzoeksvraag hoe onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen zich in de tijd ontwikkelen binnen een met de CD aanbesteed bouwproject. De Tweede Coentunnel was het eerste service-gerichte infrastructuurproject in Nederland dat met de CD aanbesteed werd. Het project is goed gedocumenteerd, en bood toegang tot een uitgebreide dataset, die onder andere de 2.780 dialoogvragen en –antwoorden bevat, en eveneens alle wijzigingen die dankzij de dialoog zijn gemaakt in ontwerp en contract. Dankzij deze complete dataset was het mogelijk een gedetailleerde reconstructie te maken van de aanbesteding van dit project.

In aanvulling op de data-analyse werden bovendien 29 interviews gehouden met werknemers van zowel de aanbestedende dienst als de consortia die bij de dialoog waren betrokken. Op basis van deze reconstructie zijn acht kritieke momenten uit de aanbestedingsfase en het eerste jaar van uitvoering geanalyseerd, om te beschrijven hoe onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen zich in de tijd ontwikkelen binnen een met de CD aanbesteed bouwproject. Daarvoor zijn alle kritieke momenten gedetailleerd ingetekend in het in hoofdstuk 2 ontwikkelde FINCIP model.

Verloop van het project Tweede Coentunnel

Vorbereidingsfase

Het eerste contact tussen de aanbesteder en marktpartijen was in juni 2005, tijdens een marktdag op Schiphol, waar de eerste projectgegevens werden gepresenteerd. In januari 2006 startte de eerste dialoogronde op basis van contractversie A, met 5 geselecteerde deelnemers.

Eerste dialoogronde: plan van aanpakfase

In de periode tussen januari 2006 en april 2007 deden de consortia en de aanbestedende dienst ervaring op met het indienen en beantwoorden van ‘algemene’ en ‘bijzondere’ vragen, tijdens de dialoog. In deze periode vonden verschillende kritieke momenten plaats. In maart 2006 ging een van de betrokken juridische adviseurs weg bij het kantoor dat de aanbesteder adviseerde, en trad in dienst bij een kantoor dat was ingehuurd door één van de consortia. Vervolgens besloot de aanbesteder dat dit consortium niet langer van de diensten van dit kantoor gebruik mocht maken.

In april 2006 werden de plannen van aanpak ingediend, op basis waarvan drie kandidaten zouden worden geselecteerd voor de volgende dialoofase. In dit plan van aanpak moesten de kandidaten aangeven hoe zij met de door de aanbesteder aangegeven ‘kritieke succesfactoren’ (KSF’en) dachten om te gaan. KSF1 betrof het managementplan; KSF2 betrof maatregelen voor luchtkwaliteit; KSF3 betrof maatregelen om de stevigheid en stabiliteit van de bestaande Coentunnel te garanderen; KSF4 betrof het combineren van de technische systemen van de bestaande en de nieuwe tunnel; en KSF5 betrof de beschikbaarheid van rijstroken en doorstroming van het verkeer.

Tweede dialoogronde: consultatiefase

In mei 2006 kwam contractversie B beschikbaar voor de drie kandidaten die werden toegelaten tot de volgende fase van de dialoog. Tijdens deze fase werden de ingediende plannen van aanpak verder besproken, en werd de lijst met risico’s en wensen gezamenlijk vastgesteld. De KSF’en uit de vorige fase werden als risico in deze lijst opgenomen: kandidaten konden ervoor kiezen om de risico’s zelf te willen dragen, of deze bij opdrachtgever te laten liggen. In het laatste geval kregen zij een fictieve bijtelling op hun inschrijfsom, die mede zou bepalen of zij de opdracht gegund zouden krijgen of niet. Voor het honoreren van wensen zou een fictieve aftrek op deze prijs worden toegekend. In juni en juli 2006 bleek dat de bijtellingen voor het niet willen dragen van het risico dat de bestaande tunnel het zou begeven dusdanig hoog, dat kandidaten onafhankelijk van elkaar met alternatieve oplossingen kwamen om het risico op schade aan de bestaande tunnel te verkleinen. Deze oplossingen werden echter aan het eind van deze tweede dialoogronde na lang beraad door de aanbestedende dienst niet geaccepteerd. Dit besluit kwam vlak voordat de tekst van contractversie C, de definitieve risicolijst en de definitieve wensenlijst met aftrekbedragen bekend werden gemaakt.

Derde dialoogronde: dialoofase

In november 2006 startte de derde dialoogronde. In deze fase werden de puntjes op de i gezet, en eind november werden de eerste dialoogproducten ingediend. In december werden de risico-beprijzing en bijtellingen per kandidaat bekendgemaakt bij de notaris,

evenals de bedragen die opdrachtgever rekende wanneer deze een risico zelf moest dragen. Zo werd voor elke kandidaat individueel de risico-allocatie vastgelegd: wanneer zijn beprijzing hoger was dan het bedrag dat opdrachtgever rekende, werd het risico toegeschreven aan de opdrachtgever en kreeg de kandidaat een fictieve bijtelling op zijn (op dat moment nog niet ingediende) inschrijfprijs.

In februari 2007 werd er weer een aantal dialoogproducten ingeleverd, gevolgd door de definitieve inschrijving in maart. Op dat moment kwam ook contractversie D beschikbaar. Deze versie van het contract verschilde per inschrijver, aangezien het niet alleen bestond uit de hoofdtekst van het contract, maar ook uit alle dialoogproducten, en die waren uniek voor elke kandidaat. Hier ging er opeens iets mis: een klein onderdeel van het contract van een van de kandidaten werd per ongeluk beschikbaar gesteld aan een andere kandidaat. Hoewel deze fout snel werd ontdekt en direct werd verholpen, moesten er aanvullende maatregelen genomen worden om te voorkomen dat de gehele aanbesteding ongeldig zou worden verklaard. De aanbestedende dienst ondernam stappen om zeker te stellen dat de kandidaat die per ongeluk het verkeerde contract had kunnen inzien, deze gegevens niet gezien had zodat mogelijke concurrentievervalsing kon worden uitgesloten.

Definitieve inschrijvingen, vertraging en gunning van het contract

In mei 2007 werden de definitieve inschrijvingen gedaan, en beoordeeld volgens EMVI. De twee afgevallene inschrijvers kregen bericht in juni, en zij ontvingen een ontwerpkostenvergoeding. Contractversie 1.0 werd opgesteld, en op 20 juli besproken met de overgebleven inschrijver. Vijf dagen later, op 25 juli 2007, besloot de Raad van State geen definitief Tracébesluit af te geven voor een project nabij de Tweede Coentunnel wegens gebrekkig onderzoek naar de luchtkwaliteit en beperkte langetermijn-alternatieven voor het project. Hierop besloot Rijkswaterstaat om de minister niet ditzelfde risico te laten lopen voor de Tweede Coentunnel. Er werd aanvullend onderzoek gedaan naar de luchtkwaliteit, wat leidde tot aanpassingen aan delen van het Tracébesluit voor de Tweede Coentunnel. Ondertussen bleef het contract voor dit project ongetekend.

Toen in maart 2008 uiteindelijk een definitief Tracébesluit werd afgegeven door de Raad van State, kon het contract (versie 2.0) niet worden getekend vanwege een conflict tussen opdrachtgever en de beoogde opdrachtnemer over de kosten van de opgelopen vertraging. Begin april 2008 startte dit consortium een juridische procedure om de verdragingskosten te verhalen. Dit zou voor de rechter komen op 18 april, maar op 8 april kwamen de partijen tot een schikking over het bedrag. Pas op dat moment kon het contract worden gegund aan het winnende consortium. Op 22 april 2008 werd het contract getekend, met als planning de financiële contractsluiting te voltrekken op 22 mei. Het consortium kon aanvankelijk echter niet voldoen aan de eisen van de banken, waardoor het tekenen van de financiële overeenkomst vertraagd werd en de financiële contractsluiting werd uitgesteld tot 10 juni. Op dat moment was de uitvoeringsfase van het project echter al gestart: op 1 juni 2008 begon het consortium zijn werkzaamheden aan de Tweede Coentunnel.

Uitvoeringsfase

Ook tijdens de uitvoeringsfase van het project vonden diverse kritieke momenten plaats. Er was een klein aantal startbijeenkomsten georganiseerd: informele activiteiten

waarvoor projectteamleden van zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever waren uitgenodigd, en natuurlijk de bouwvergaderingen. De meest kritieke momenten waren de negatieve beoordelingen van het monitoringssysteem van de opdrachtnemer, tijdens de audits door de opdrachtgever. De reacties van beide partijen op deze negatieve bevindingen waren niet bevorderlijk voor hun onderlinge samenwerking. Hier leek pas verbetering in te komen toen in februari 2009 de projectmanager van de opdrachtnemer werd vervangen. Hierop werd de relatie wat stabiel en minder vijandig dan daarvoor.

Conclusie

Analyse van acht van de kritieke momenten tijdens de aanbestedingsfase en het eerste jaar van uitvoering van het project bleken in lijn met de verwachtingen vanuit het ontwikkelde FINCIP model. De partijen die bij een project zijn betrokken, gaan van initiatie tot aan oplevering heen er weer tussen onderhandelen en het aangaan van verbintenissen, afhankelijk van de vraag of er wederzijds begrip is of niet. Bij het grootste deel van de kritieke momenten binnen het Tweede Coentunnelproject veroorzaakten contextuele situaties de ontwikkeling van begripsproblemen, of leidden deze tot identificatie van begripsverschillen.

De route die tussen onderhandeling en het aangaan van verbintenissen wordt gevolgd om begripsproblemen het hoofd te bieden, verschilt per kritiek moment. Begripsproblemen ontstaan vanuit formele en informele onderhandelingen en verbintenissen, en worden ook door formele en informele onderhandelingen en verbintenissen weer opgelost. Er zijn geen sterke patronen ontdekt. Observaties impliceren dat onderhandelingen tijdens de aanbestedingsfase vaker leiden tot wijzigingen in het formele juridische contract dan tijdens de uitvoeringsfase. Dit komt waarschijnlijk doordat het vóór sluiting van het contract relatief gemakkelijker is om wijzigingen in het formele juridische contract aan te brengen.

6. Conclusie: de impact van de CD op onderhandelingen en verbintenissen aangaan zou kunnen worden vergroot

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is: *hoe verhouden onderhandelingen en verbintenissen zich tot elkaar in de context van aanbesteden met de Concurrentiegerichte Dialoog?* Het antwoord op deze vraag is drieledig:

A. Onderhandelingen en verbintenissen aangaan verhouden zich tot elkaar conform FINCIP model

Literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) wijst uit dat onderhandelingen en verbintenissen aangaan zich ontwikkelen via wederzijds begrip en dat daarbij formele en informele mechanismen betrokken zijn. De modellen van Vlaar et al. (2006) en Ring en Van de Ven (1994) zijn gecombineerd met inzichten van Ring en Van de Ven (2000) in de invloed van context op zowel de aanbesteding als de uitvoering van projecten. Samen vormen de drie modellen het nieuwe FINCIP model dat beschrijft hoe formele en informele componenten van onderhandelen (formele onderhandelingen en informele sensemaking) en het aangaan van verbintenissen (het formele juridische contract en het informele psychologische contract) een rol spelen in interorganisationele projecten, gedurende zowel de aanbesteding als de uitvoering.

Onderhandelen

Het blok *onderhandelen* bestaat uit formele onderhandeling en informele sensemaking. Bij onderhandeling horen het richten van de aandacht, het dwingen tot uitspreken, uitwisselen en reflecteren, het interacteren en het verminderen van vooroordelen, inschattingsfouten, incompleetheid en inconsistentie. Onderhandeling leidt tot sensemaking: door argumenten, verwachtingen, rechtvaardiging en het beperken van de focus tot datgene dat overeenkomt met verwachtingen, creëren de betrokken partijen begrip van de transactie, de context van de transactie en de waarde ervan voor de andere partij en voor zichzelf. Gedeeld begrip tussen de partijen komt tot uiting in duurzame structuren, context, routines, verwachtingen en belevingskaders. Deze vormen de basis voor het aangaan van verbintenissen.

Verbintenissen aangaan

Het blok *verbintenissen* bestaat uit het informele psychologische contract en het formele juridische contract. Door welwillendheid en informele beheersing van prikkels tot opportunistische worden informele verbintenissen geïnstitutionaliseerd en vinden ze niet zelden hun weerslag in formele juridische contracten. Door formele beheersing van prikkels tot opportunistische en door het beperken van de gelegenheid voor opportunistisch gedrag, wordt de transactie gestuurd. Er is echter een kans dat formele vastlegging van informele afspraken ertoe leidt dat gebeurtenissen beter te begrijpen en te beheersen lijken dan ze in werkelijkheid zijn. Zodra gebruik van het formele juridische contract gaat afwijken van de intenties die men had in het informele psychologische contract, ontstaan er begripsproblemen. Wanneer er discontinuïteit ontstaat in structuren, context, routines, verwachtingen en belevingskaders, kunnen begripsproblemen leiden tot (her)onderhandelingen.

Verhouding tussen onderhandelen en verbintenissen aangaan

Interorganisationele projecten bevatten zowel onderhandelingen als het aangaan van verbintenissen, en deze ontwikkelen zich in een complexe context. Het ontdekken en verhelpen van begripsproblemen maakt dat onderhandelingen en verbintenissen aangaan zich dynamisch ontwikkelen. Zowel tijdens onderhandelingen als bij het aangaan van verbintenissen zijn er kleine cycli van interacties waargenomen tussen formele en informele aspecten. Formele onderhandeling en informele sensemaking vinden beide plaats met als doel begripsproblemen te verhelpen. Het formele juridische contract en het informele psychologische contract reflecteren beide gecreëerd begrip. Wijzigingen in formele aspecten leiden vaak tot wijzigingen in informele aspecten, en vice versa. De empirische gedeelten van de case studies (hoofdstuk 4 en 5) bevestigen dat onderhandelen en het aangaan van verbintenissen in interorganisationele projecten zich ontwikkelen volgens het FINCIP model. De cases ondersteunen de proposities die het startpunt vormden van waaruit de praktijk van aanbesteden met de CD is onderzocht:

A: interorganisationele projecten worden beïnvloed door contextvariabelen waaronder het ingeschatte risico, het initieel vertrouwen, rolrelaties, verwachtingen ten aanzien van de uitkomst en omgevingsinvloeden.

B: doordat het sensemaking processen in de onderhandeling faciliteert tijdens de aanbesteding, voorkomt de CD uitgebreide heronderhandelingen gedurende de uitvoeringsfase van interorganisationele projecten.

C: gedurende alle fasen van een project, van initiatief tot aan oplevering, zijn onderhandelingen en verbintenissen substituten voor elkaar: partijen bewegen heen en weer tussen onderhandelingen en verbintenissen, afhankelijk van of zij elkaar begrijpen of niet.

D: formele en informele componenten van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen zijn complementen van elkaar.

Alle cases (zowel de cases aanbesteed met de niet-openbare procedure als de cases die met de CD zijn aanbesteed) ontwikkelden zich in lijn met hetgeen beschreven was in het theoretisch kader (het FINCIP model) en de vier proposities.

B. De belangrijkste invloed van de CD zit in het effect op sensemaking processen

De eerste ervaringen met de CD resulteerden in een lijst van 12 mechanismen waarvan men dacht dat ze bepalend waren voor de effectiviteit van de CD (hoofdstuk 3). Gezien het verschil in ontwikkeling van onderhandelingen en verbintenissen aangaan tussen projecten die met en projecten die zonder de CD waren aanbesteed (hoofdstuk 4), kan worden geconcludeerd dat de CD hierop inderdaad van invloed is. Deze invloed is als volgt geïdentificeerd:

Onderhandelen

Het proces van formele onderhandeling wordt beïnvloed door procedurele randvoorwaarden zoals de mogelijkheid tot het voeren van een dialoog tijdens de aanbesteding en de bescherming van de belangen van kandidaten. Deze randvoorwaarden beïnvloeden de volgende stap in de cyclus (sensemaking) onder andere door de aandacht van de partijen te richten en af te dwingen dat zaken onder woorden worden gebracht. De uitkomst van de case studie wijst uit dat dit ook effect heeft op het bereiken van de doelen van de EC.

Het proces van sensemaking wordt niet alleen beïnvloed door de uitkomsten van het formele onderhandelingsproces, maar ook door de bestaande denkbeelden en referentiekaders van beide partijen. De dialoog die onderdeel is van de CD beïnvloedt deze denkbeelden en referentiekaders. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de partijen bij aanvang van de uitvoering duidelijke beelden hebben van het project, van het contract en van elkaar, zodat sensemaking processen tijdens de uitvoering niet slechts gebaseerd hoeven worden op aannames en vooroordelen, maar vooral ook op ideeën die tijdens de aanbestedingsfase zijn gevormd. De resultaten van de case studies impliceren echter dat de daadwerkelijk gerealiseerde dialoog veel minder open is dan beoogd door de EC, dankzij factoren als de stevige concurrentie en wederzijdse risicoaversie.

Verbindenissen aangaan

Wanneer informele sensemaking processen leiden tot wederzijds begrip, vormt dat de basis voor een informeel psychologisch contract met gedeelde normen, waarden en routines. Dankzij contact tijdens de aanbesteding, ontwikkelen het informele psychologische contract en het formele juridische contract zich tegelijkertijd. Met de introductie van de dialoog in de CD is de kans toegenomen dat het formele juridische contract zich congruent zal ontwikkelen met het begrip daarvan bij beide partijen. De resultaten van de case studie duiden erop dat aspecten zoals de mogelijkheid tot dialoog en de bescherming van de rechten van gegadigden inderdaad bijdragen aan parallelle

ontwikkeling van formeel en informeel contract. Andere aspecten echter, zoals opportunistisch gedrag en beperkte openheid, bijproducten van diverse andere elementen van de CD, staan de ontwikkeling van een solide informeel psychologisch contract in de weg.

Het formele juridische contract wordt het meest zichtbaar beïnvloed door de CD. Doordat gegadigden tijdens de aanbestedingsfase alternatieven mogen aandragen voor hetgeen is voorgesteld door de aanbestedende dienst, zou kunnen leiden tot breder gedragen gezamenlijk ontwerp. De resultaten van de case studie duiden er echter op dat risicoaversie de opdrachtgevers ervan weerhoudt om aangedragen alternatieven te verkiezen boven de hen reeds bekende eigen oplossing. Het idee van een flexibel formeel juridisch contract komt derhalve nog niet goed van de grond.

Zelfversterkende cycli

De empirische gegevens van de meervoudige case studie hebben een extra notie aan het theoretische FINCIP model toegevoegd. Aan begripsproblemen gerelateerde sensemaking-processen werkten katalyserend voor de ontwikkeling van de projecten. Op het moment dat discontinuïteiten tussen het formele juridische contract en het informele psychologische contract werden verholpen door positief beoordeelde sensemaking processen, bleek de kans op een soepele oplossing voor latere begripsproblemen eveneens groot. Op die manier kan het gezamenlijk ontwikkelen van formeel juridisch en informeel psychologisch contract begripsproblemen in de toekomst helpen voorkomen. Dat het omgekeerde ook opgaat, heeft het verloop van de KOSMOS-cases in hoofdstuk 4 aangetoond. Wanneer vroege sensemaking processen negatief worden beoordeeld, leidt dit ook tot negatieve interactiepatronen bij het verhelpen van latere begripsproblemen. Hierdoor kunnen het formele juridisch en het informeel psychologisch contract uit elkaar groeien, met enorme begripsproblemen tijdens de uitvoeringsfase tot gevolg. Bij KOSMOS heeft dit zelfs geleid tot aanzienlijk meer heronderhandelingen in de pakketten die met de CD waren aanbesteed dan in de pakketten waar de niet-openbare procedure was toegepast.

De resultaten van de meervoudige case studie impliceren dat de invloed van de CD eruit bestaat dat deze al tijdens de aanbesteding van een project leidt tot verregaande sensemaking processen. Wanneer deze sensemaking processen zich in positieve cycli ontwikkelen, zou dit waarschijnlijk inderdaad het aantal post-contractuele heronderhandelingen verminderen, zoals verwacht in propositie B. Deze bevinding wordt bevestigd door de resultaten uit de enkelvoudige case studie in hoofdstuk 5, en door literatuur. Andere wetenschappers in relational governance concludeerden eerder dat relaties zich ontwikkelen volgens zichzelf versterkende cycli³⁵. Ander onderzoek bevestigt dit: positief beoordeelde aspecten zoals wederkerigheid, wisselwerking, integriteit, eerlijkheid en inspanningen om de uitwisseling te verbeteren in vroege stadia van de relatie, dragen bij aan een positief verloop van de relatie³⁶.

³⁵ Ghoshal & Moran (1996)

³⁶ Larson (1992); Tsui, Egan & O'Reilly (1992)

C. Risicoaversie maakt dat de CD minder effectief is dan theoretisch mogelijk is

Met in het achterhoofd de 12 mechanismen en het belang van sensemaking-processen, is de ontwikkeling van onderhandelen en verbintenissen aangaan nader bekeken in een project dat met de CD werd aanbesteed. Observaties in de enkelvoudige case studie laten zien dat het creëren van een coöperatieve, positief beoordeelde sensemaking cyclus, noodzakelijk voor een stabiel, wederzijds informeel psychologisch contract, werd bemoeilijkt door opportunisme en risicoaversie van beide betrokken partijen. Dit wordt het best geïllustreerd door het zesde kritieke moment, als het Coentunnelproject vertraagt doordat aanvullend onderzoek wordt gedaan nadat de Raad van State geen definitief Tracébesluit afgeeft voor een project nabij de Tweede Coentunnel. De beoogde opdrachtnemer vult zelf de gaten in (verkeerd, en negatiever dan de eigenlijke situatie is) wanneer de aanbestedende dienst uit risicoaversie weigert om antwoord te geven op de vraag waarom men het proces vertraagt. Wanneer de dialoogpartners weigeren zich open naar elkaar op te stellen, blijken sensemaking processen voornamelijk te worden beïnvloed door initieel vertrouwen (dat voortkomt uit gelijkenissen en / of eerdere transacties) en door rolopvattingen. Juist die rolopvattingen blijken momenteel nog sterk te worden gekleurd door de verhouding tussen aanbestedende dienst en inschrijvers zoals die in aanbestedingsmethoden zonder dialoog bestaat. Elkaar bevragen of de ander volledig informeren maken daar nog geen onderdeel van uit.

Dit verklaart waarom de CD heeft geleid tot minder dialoog, meer concurrentie en minder vertrouwen dan was voorzien door de Europese Commissie. In feite mag men zelfs concluderen dat de CD minder effectief is dan theoretisch mogelijk is. De effectiviteit van de CD zou waarschijnlijk sterk toenemen wanneer de dialoog door opdrachtgever en gegadigden meer zou worden gebruikt om elkaar te ontmoeten, en openlijk de discussie aan te gaan over de eigenlijke vraag en mogelijke oplossingen, kansen en risico's. Wil dit lukken, dan zullen partijen zich opener moeten opstellen richting elkaar, minder risicomijdend moeten worden en zich minder opportunistisch moeten gedragen dan in de beschouwde cases is waargenomen. Naast een goed begrip van de werking van de CD-procedure en de handelingen die nodig zijn om deze optimaal te laten functioneren, vraagt dit bovendien vertrouwen. In de procedure concurrentiegerichte dialoog, en in elkaar.

Discussie

Wetenschappelijke bijdrage

Het in deze dissertatie beschreven onderzoek levert drie bijdragen aan de wetenschap. De eerste bijdrage wordt gevormd door het FINCIP model, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Het model geeft inzicht in de relatie tussen onderhandelen en verbintenissen aangaan in interorganisatorische projecten, zowel tijdens aanbesteding als uitvoering van het project. De tweede bijdrage bestaat uit het inzicht dat het verschaft in de onderlinge relatie tussen formele en informele componenten van onderhandelen en verbintenissen aangaan. Door het onderscheid tussen enerzijds onderhandelen en verbintenissen aangaan en anderzijds formele en informele componenten daarvan, wordt een extra dimensie toegevoegd aan het debat over de vraag of formele en informele beheersingsmechanismen substituten of complementen van elkaar zijn. De derde bijdrage bestaat uit hoofdstuk 4, dat inzicht verschaft in hoe onderhandelen en

verbintenissen aangaan zich ontwikkelen onder invloed van verschillende aanbestedingsmethoden. Dit is van belang aangezien wetenschappers momenteel sterk geïnteresseerd zijn in de invloed van aanbestedingswijzen op diverse onderwerpen.

Praktijkbijdrage

Dit onderzoek levert ook twee bijdragen aan de praktijk. In de eerste plaats door het inzicht in de manier waarop partijen met hun daden zelf bijdragen aan de ontwikkeling van onderhandelen en verbintenissen aangaan. Wanneer managers van opdrachtgever zowel als opdrachtnemer zich meer bewust zijn van de positieve en negatieve cycli tussen onderhandelen en verbintenissen aangaan, kunnen ze hier bewust invloed op uitoefenen en zo het verloop van het project meer sturen. De tweede praktijkbijdrage bestaat uit suggesties om de effectiviteit van de CD te vergroten door een drietal toepassingsopties:

- Focussen op kansen en mogelijkheden en het beperken van risicoaverse neigingen, door meer functionele specificaties en echte gesprekken in plaats van een uitwisseling van antwoorden op tevoren schriftelijk ingediende vragen.
- Afstraffen van opportunisme en belonen van openheid, bijvoorbeeld door past performance mee te wegen bij selectie, of door samenwerking een selectiecriteria te maken.
- Beperken van de dialoog tot de complexe onderwerpen en verwante deelgebieden, in plaats van alles te bediscussiëren, ook als er geen enkele flexibiliteit is voor eigen inbreng van de opdrachtnemer.

Hierdoor zal een aantal van de in hoofdstuk 3 geïdentificeerde mechanismen anders gaan verlopen dan tot nu toe werd waargenomen. Het is niet ondenkbaar dat het verstrijken van de tijd al enkele van deze mechanismen zal doen afzwakken. Partijen raken bekend met de procedure, en raken vertrouwd met de handelingswijze en wat ze van de andere partij kunnen verwachten. Dit zal uit zichzelf waarschijnlijk al leiden tot meer openheid in de conversaties, gesteld dat ervaringen met het gebruik van de CD wel positief blijven.

Beperkingen van het onderzoek

Ondanks de zorgvuldige uitvoering van het beschreven onderzoek, zijn nog een vijftal beperkingen te benoemen. Het betreft hier ten eerste de spijtigheid dat het effect van de CD op kwaliteit, tijd en kosten niet in het onderzoek meegenomen kon worden.

Ten tweede is het de vraag of de basismodellen voor FINCIP, die uitgaan van twee partijen die willen samenwerken, wel geschikt zijn om een aanbestedingssituatie mee te onderzoeken, aangezien daarbij sprake is van concurrentie. Hoewel het model prima toepasbaar bleek in de cases binnen het onderzoek, is het niet uitgesloten dat het FINCIP model anders werkt buiten publieke aanbestedingssituaties.

Ten derde zijn de cases in dit onderzoek allemaal Nederlandse (water)werken die zijn aanbesteed door een ervaren dienst die regelmatig grote werken aanbesteed. Dit doet de vraag rijzen of het model ook toepasbaar is buiten Nederland, in een andere sector, en voor minder ervaren aanbesteders. Verder kan men ook niet uitsluiten dat de ontwikkeling van onderhandelingen en het aangaan van verbintenissen is beïnvloed door een gebrek aan ervaring met de toegepaste methode.

Een vierde observatie betreft de in het model betrokken partijen. Waar het model nu uitgaat van een opdrachtgever en (kandidaat-) marktpartijen, zou het interessant zijn om de invloed van onderaannemers en belanghebbenden nader te bestuderen. Tot slot was het, ondanks dat data-triangulatie het effect van achteraf geconstrueerde werkelijkheden zoveel mogelijk heeft moeten voorkomen, chiquer geweest wanneer gebruik was gemaakt van observaties naast interviews. Voor een volgend onderzoek strekt het tot aanbeveling de effecten rechtstreeks waar te nemen in plaats van deze achteraf te reconstrueren.

Suggesties voor nader onderzoek

In lijn met de beperkingen die hieraan voorafgaand zijn genoemd, worden vier suggesties gedaan voor nader onderzoek. Een eerste suggestie betreft het onderzoeken van de relaties in het FINCIP model met gebruik van grootschalige surveys. De kwalitatieve data in deze dissertatie geven een betrouwbare indicatie van de robuustheid van het model, maar een kwantitatieve studie zou een goede manier zijn om de gevonden relaties kracht bij te zetten. Dit type studies is bovendien geschikt om het effect van de CD op projectperformance indicatoren te meten, zoals kwaliteit, tijd en kosten, maar ook omgevingseffecten. De oorspronkelijke verwachtingen op dit vlak waren namelijk hooggespannen.

Het houden van een tweede enkelvoudige case studie in een meer recent met CD aanbesteed project dient eveneens aanbeveling. Zo'n onderzoek in een project met aanbestedings- en tenderteams die ervaring hebben in het voeren van dialooggesprekken, kan inzicht verschaffen in de blijvende mechanismen van de CD. De mechanismen uit hoofdstuk 3 zijn afgeleid uit projecten met onervaren projectteams. Het is niet ondenkbaar dat het optreden en het effect van de mechanismen enigszins verschilt in meer recent aanbestede projecten. Zeker ook aangezien de wijzigingen in de Directive³⁷ naar verwachting leiden tot verbeterde effectiviteit van de CD ten opzichte van de projecten die in dit onderzoek zijn bezocht.

Een derde suggestie is om te onderzoeken welk effect de concurrentie tussen kandidaten heeft op de geschiktheid van het FINCIP model. De ontwikkeling van onderhandelen en verbintenissen aangaan verschilt mogelijk in relaties waarbij geen onderlinge concurrentie bestaat tussen gegadigden. Dit is vooral van belang wanneer je het FINCIP model zou willen generaliseren voor ook andere dan overheidsprojecten. Opdrachtgevers in de industrie zijn bijv. niet aanbestedingsplichtig, waardoor onderhandelingen en verbintenissen aangaan daar mogelijk anders verlopen.

Een vierde suggestie voor nader onderzoek ligt in extra case studie onderzoek binnen projecten met andere eigenschappen. Bijvoorbeeld projecten van lagere overheden, maar ook projecten in andere landen, in de utiliteitsbouw of zelfs buiten de bouw, projecten die zijn aanbesteed door minder ervaren opdrachtgevers, of juist projecten waarin zowel opdrachtgever en opdrachtnemers meer ervaring hebben met de CD procedure. Er zijn aanwijzingen om te denken dat variatie in deze factoren van invloed kan zijn op de manier waarop onderhandelen en verbintenissen aangaan zich ontwikkelen³⁸

³⁷ COM(2011) 896 final

³⁸ Burnett (2009); De Vos (2010); GWW-nieuwsbrief Rijkswaterstaat (2010)

Ten vijfde zou nader onderzoek ertoe kunnen bijdragen dat inzicht wordt verkregen in de manier waarop derden, zoals onderaannemers en belanghebbenden de ontwikkelingen van onderhandelen en het aangaan van verbintenissen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer beïnvloeden. Een dergelijke studie kan derden in het model opnemen als contextuele invloed, of zelfs leiden tot het toevoegen van elementen aan het bestaande model. Bij projecten van de Rijksgebouwendienst bijvoorbeeld, bepalen verschillende groepen gebruikers samen de vraag van opdrachtgever, waarmee er een geheel eigen dynamiek ontstaat tijdens de dialoog, waar zij samen 1 vraag richting gegadigden moeten presenteren.

Tot slot is het een optie om een uitgebreide vergelijkende studie te doen naar verschillen in het verloop van onderhandelen en het aangaan van verbintenissen bij het toepassen van verschillende aanbestedingsmethodes en –procedures die hetzelfde beogen als de CD. Als voorbeeld kan Best Value Procurement (BVP) worden genoemd, een gunningsmethode, gericht op het verkrijgen van de opdrachtnemer met de meeste expertise om het project te realiseren³⁹. BVP en CD zijn er beide op gericht om heronderhandelingen na contractondertekening tegen te gaan, alleen de aanpak verschilt. Evaluaties van projecten die recent met BVP gegund zijn⁴⁰, leiden echter tot vergelijkbare conclusies als dit onderzoek: er liggen kansen in het vergroten van empathisch vermogen en in openheid, en in het beperken van risicooversie. Belangrijkste verschil in uitkomst is dat BVP relatief lagere transactiekosten lijkt te hebben dan de CD. Een vergelijking van effectiviteit op het gebied van kwaliteit, tijd en kosten tussen projecten waar de CD procedure is toegepast en projecten die gebruikmaken van BVP, zou een goed beeld kunnen geven van wat de meest bepalende mechanismen zijn voor effectief onderhandelen en verbintenissen aangaan.

Gebruikte literatuur

- Alderman, N., Ivory, C., McLoughlin, I., & Vaughan, R. (2005). Sense-making as a process within complex service-led projects. *International Journal of Project Management*, 23(5), 380–385.
- Arrowsmith, S. (2006). Implementation of the new EC procurement directives and the Alcatel ruling in England and Wales and Northern Ireland: A review of the new legislation and guidance. *Public Procurement Law Review*, 3, 86–136.
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity – a review. *International Journal of Project Management*, 14(4), 201-204.
- Beuter, R. (2005). European Public Procurement Reform: Main Innovations in the Public Sector Directive – A Preliminary Assessment. *EIPASCOPE*, 2005(3), 5-11.
- Black, C., Akintoye, A. & Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 18(6), 432-434.
- Blanken, A. (2008). Flexibility against efficiency? - An international study on value for money in hospital concessions. (Doctoral dissertation). Retrieved from University of Twente Publications (58849).
- Boddy, D., Macbeth, D. & Wagner, B. (2000). Implementing Collaboration between Organisations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering. *Journal of Management studies*, 37(7), 1003-1017.
- Bresnen, M. and Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics*, 18(2), 229-237.
- Burnett, M. (2009). Using Competitive Dialogue in EU public procurement – early trends and future developments. *EIPAScope*, December 2009.
- COM(96) 583 final: Public Procurement in the European Union: Exploring the Way Forward. Green Paper. Brussels, 27.11.1996.

³⁹ Kashiwagi (2004)

⁴⁰ Vulperhorst (2012)

- COM(2011)896 final: Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on public procurement. Brussels, 20.12.2011.
- De Vos, A. (2010). Rondje praten voor beste deal. *Binnenlands Bestuur*, 27 augustus 2010: 32-35.
- Dorée, A.G. (2001). Dobberen tussen concurrentie en co-development: de problematiek van samenwerking in de bouw. (Inaugural lecture). Retrieved from University of Twente Publications (59648).
- Douma, S. & Schreuder, H. (2008). *Economic Approaches to Organizations* (4th edition). Harlow: Prentice Hall.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Egan, J. (1998). *Rethinking Construction*. HMSO, London.
- Emmerson, Sir H. (1962). *Survey of Problems Before the Construction Industries: Report prepared for the Minister of Works*. HMSO, London.
- Floor, E. & Kolkman, S. (2008). Enhancing the interaction between contracting authorities and bidders concerning the application of the competitive dialogue in the Netherlands. In IPPC, *Enhancing best practices in public procurement: proceedings of the 3rd international public procurement conference, 28-30 August 2008, Amsterdam, The Netherlands* (pp 167-474). Amsterdam: IPPC.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- GWV-nieuwsbrief Rijkswaterstaat (2010). MaVa-projectteam content met aanbestedingsresultaat. *PPS Post* 8, 28 October 2010.
- Hattrup, K., & Jackson, S. E. (1996). Learning about individual differences by taking situations seriously. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp 507-547). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hebly, J.M., & Lorenzo van Rooij, N. (2006). *European Public Procurement: Legislative History of the 'Classic' Directive 2004/18/EC*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.
- Hoezen, M.E.L. & Dorée, A.G. (2008). First Dutch competitive dialogue projects: a procurement route caught between competition and collaboration. In A. Dainty (Ed.), *Proceedings 24th ARCOM conference, 1-3 September 2008, Cardiff, UK* (pp.535-543). Reading, UK: ARCOM.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Kamminga, Y.P. (2008). *Towards effective Governance Structures for Contractual Relations; Recommendations from Social Psychology, Economics and Law for Improving Project Performance in Infrastructure Projects*. Tilburg: Tilburg University.
- Kashiwagi, D.T. (2004). *Best Value Procurement*. Arizona State University, College of Engineering and Applied Sciences, Performance Based Studies Research Group.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization studies*, 26(6), 813-840.
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(2), 293-316.
- Laan, A.T. (2009). Building trust : the case of the construction industry (Doctoral dissertation). Retrieved from University of Twente Publications (60348).
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Latham, M. (1994). *Constructing the Team: Final Report of the Government / Industry Review of Procurement and Contractual Arrangements in the UK Construction Industry*. HMSO, London.
- Laufer, A., Denker, G.R., & Shanhar, A.J. (1996). Simultaneous management: the key to excellence in capital projects. *International Journal of Project Management*, 14(4): pp. 189-199.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- National Audit Office (2001). *Modernising construction*. National Audit Office, London.
- NEDO (1975). *The public client and the construction industry (the Wood Report)*. London: Building and Civil Engineering Economic Development Committees, National Economic Development Office, HMSO.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and Diffusion in Small Business: Theory and Empirical Evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327-347.

- 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 UK: Edward Elgar.
- Nooteboom, B., (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Nooteboom, B. (2006), Forms, sources and processes of trust, In: Bachmann, R. and A. Zaheer (eds.), *Handbook of Trust Research*, Cheltenham: Edward Elgar, pp247-264.
- Pascale, S. & Sanders, S. (1997). Supplier Selection and Partnering Alignment: A Prerequisite for Project Management Success for the Year 2000. In Project Management Institute (Ed.), *The 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars and Symposium* (pp. 19-26). Project Management Institute.
- PEC (2002). De bouw uit de schaduw: Eindrapport Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid, *Kamerstukken II, 2002-2003, 28 244, 5-6*. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.
- PSIBouw & Regieraad Bouw (2007). *Bouwen is teamwork!: Praktijkgids voor succesvol samenwerken in de bouw*. PSIBouw and Regieraad Bouw: Gouda. (E.C. Boudewijn & R.P.V. Broekhuizen).
- Raganelli B., & Fidone G. (2007). Public Private Partnerships and Public Works: Reducing Moral Hazard in a Competitive Market. In: G. Sobbrío (ed.), *Searching for New Models in the Economic Analysis of Law*, International Workshop, 25-27 March 2007, University of Messina, CUSEP (Centro Universitario Studi di Economia Pubblica).
- Ramsey, L. (2006). The new public procurement directives: A partial solution to the problems of procurement compliance. *European Public Law*, 12(2), 275-94.
- Reniers, M. (2007). *Ontevredenheid in de Nederlandse bouw: Een onderzoek naar het sociale interactieproces tussen partijen* (Doctoral dissertation). Retrieved from TU Delft Institutional Repository.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. (2000). Formal and informal dimensions of transactions. In: Van de Ven, A.H. (ed.), *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Oxford University Press.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. In Hambrick, D.C. (ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 35-56). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sutcliffe, K.M. & Huber, G.P. (1998). Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19(8), 793-807.
- Thompson, P. J. & Sanders, S. R. (1998). Partnering Continuum. *Journal of Management in Engineering*, 14(5), 73-78.
- Trepte P. (2007). *Public Procurement in the EU. A Practitioner's Guide* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Tsui, A. S., Egan, T.D. & O'Reilly, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Turner, J.R. (2004). Farsighted project contract management: incomplete in its entirety. *Construction Management and Economics*, 22(1), 75-83.
- Vlaar, P.W.L., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617-1638.
- Vulperhorst, L. (2012). Innovatieve marktbenadering. *Rijkswaterstaat Nieuwsbrief Opdrachtnemers*. Essay, to be published.
- Walker, A. (2007). *Project Management in Construction* (5th ed.). Oxford: Blackwell Science.
- Walker, D.H.T., and Hampson, K. (2003). *Procurement strategies. A relationship based approach*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Thousand Oaks.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Williamson, T.M. (1999). The need for new paradigms for complex projects. *International Journal of Project Management*, 17(5), 269-273.