

SAMEN WERKEN DOOR SAMENWERKEN

EEN ONDERZOEK NAAR DE PROFESSIONALISERING VAN DE PPS-SAMENWERKING
TUSSEN DCR EN DC16.



Dienst Justitiële Inrichtingen
Ministerie van Veiligheid en Justitie

Manon Hoppenbrouwers

Facility Management – Hogeschool Rotterdam

6 juni 2017



SAMEN WERKEN DOOR SAMENWERKEN

EEN ONDERZOEK NAAR DE PROFESSIONALISERING VAN DE PPS-SAMENWERKING
TUSSEN DCR EN DC16.

Auteur	M. Hoppenbrouwers - 0880452
Opleiding	Facility Management Hogeschool Rotterdam
Klas en leerjaar	FM15-41B - leerjaar 4
Module	FMAAFS42 - 2016 – 2017
Bedrijfsbegeleider	Dhr. R. (Rens) Brand Contractbeheerder DCR
Docentbegeleider	Mevr. T. (Tamara) Agatz
Datum	6 juni 2017
Versie	Definitieve versie



Voorwoord

Daar is 'ie dan. Moe, maar voldaan ligt hier met gepaste trots het eindresultaat van 17 weken onderzoek bij Detentiecentrum Rotterdam. Het betreft een onderzoek naar de professionalisering van de samenwerking binnen het integrale contract, het DBFMO contract. Samenwerken doe je niet alleen, je werkt samen aan een betere samenwerking.

De muren van Detentiecentrum Rotterdam zijn in de afgelopen maanden op me afgekomen. Letterlijk, want tussendoor ben ik de ervaring aangegaan en heb ik me 12 uur afhankelijk gemaakt van de detentietoezichthouders die op de OBS werkzaam zijn. Deze uitdaging geeft ook de uitdaging met het onderwerp PPS weer: Benauwend en uitdagend, maar ongelooflijk trots dat ik deze uitdagingen ben aangegaan en mijn missie(s) heb volbracht.

Het schrijven van deze scriptie is het laatste onderdeel voor ik de finish over ga en is mijn vierjarige opleiding Facility Management aan Hogeschool Rotterdam afrond. Mijn scriptie geeft het onderzoek weer naar de professionalisering van de samenwerking tussen DJI (Dienst Justitiële Inrichtingen) en het consortium DC16 en biedt daarnaast ook toegevoegde waarde voor het facilitair werkveld op het gebied van bevordering van een samenwerking binnen integrale contracten. Het is een vervolgonderzoek op het eerder uitgevoerde onderzoek naar PPS binnen Detentiecentrum Rotterdam door Esther van Mourik. Deze opdracht is vormgegeven uit de oriënterende gesprekken die vooraf met Rens Brand en Tamara Agatz zijn gevoerd.

Met dit onderzoek hoop ik mijn steentje bij te kunnen dragen aan 'PPS-land', maar dit onderzoek is met name bedoeld voor Rens Brand.

Deze scriptie heeft alles te maken met samenwerken en het schrijven van mijn scriptie was niet gelukt zonder hulp van diverse mensen. Allereerst wil ik mijn begeleider Rens Brand bedanken voor de kans die hij mij geboden heeft binnen Detentiecentrum Rotterdam. Daarnaast wil ik mijn vrienden en familie bedanken die mij de nodige steun en pep-talks geboden hebben. Verder wil ik mijn docentbegeleider Tamara Agatz complimenteren met het feit dat het haar is gelukt om mij 17 weken gemotiveerd te krijgen en ervoor te zorgen dat ik het beste in mijzelf naar boven heb weten te halen. Tot slot wil ik alle respondenten en collega's bedanken voor alle hulp die is geboden gedurende mijn onderzoek.

Ik hoop dat u net zoveel plezier heeft met het lezen van mijn scriptie, als ik met het schrijven en de aanloop daarvan.

Rotterdam, 6 juni 2017
Manon Hoppenbrouwers



Samenvatting

Detentiecentrum Rotterdam (DCR) is het eerste in het gevangeniswezen in Nederland welke is gerealiseerd op basis van een Publiek-Private Samenwerking (PPS). Dit is een samenwerking tussen de overheid en private partijen met een looptijd van 25 jaar. In mei 2010 is het pand beschikbaar gesteld door het consortium. Dit consortium, genaamd DC16, bestaat uit verschillende private partijen: BAM, Strukton WorkspHERE en ISS. Het consortium is gedurende de looptijd van het contract verantwoordelijk voor de exploitatie, wat inhoudt dat zij zorgen voor het onderhoud en het beheer van het gebouw en de dienstverlening. De exploitatie is vastgelegd in een DBFMO contract en de bijbehorende outputspecificatie.

DCR heeft nu zeven jaar beschikking over het pand. In de eerste drie jaren werd er voornamelijk strijd gevoerd tussen DCR en DC16. Deze strijd werd voornamelijk veroorzaakt door onduidelijkheden die de outputspecificatie bevat. Inmiddels is de samenwerking verbeterd maar stagneert deze omdat men niet meer in de samenwerking investeert.

Voor het onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

‘Wat kan de samenwerking tussen DCR en DC16 professionaliseren?’

Het doel van het onderzoek is het schrijven van een passende aanbeveling voor DCR die ervoor kan zorgen dat de samenwerking binnen het DBFMO-contract geprofessionaliseerd kan worden, zodat de productiviteit verhoogd wordt wat zorgt voor een betere bedrijfsvoering.

Om antwoord te geven op de gestelde onderzoeksvraag, is er desk- en fieldresearch uitgevoerd. Hierbij is een literatuurstudie gedaan, zijn er diepte-interviews afgenomen, is er een benchmark uitgevoerd en zijn er twee rond-de-tafelsessies gehouden. Het onderzoek is gebaseerd op het opgestelde onderzoeksmodel, welke bestaat uit vier fasen: literatuuronderzoek, praktijkonderzoek, analysefasen en conclusiefasen.

Uit onderzoek kan worden geconcludeerd:

- de wijzigingen en de processen niet worden geëvalueerd;
- de samenwerking een professionaliseringsslag behoeft;
- communicatie essentieel is voor een goede samenwerking;
- de samenwerking op dit moment is gestagneerd omdat medewerkers de samenwerking ‘prima’ vinden;
- personele wijzigingen van invloed zijn op de samenwerking;
- er vanuit DCR te veel wordt bemoeid met de processen van DC16;
- er bij discussies te snel naar het contract gegrepen wordt;
- de grote wijziging naar ‘toekomstbestendig DCR’ de samenwerking zal beïnvloeden en
- het primaire proces onvoldoende op de hoogte is van de meerwaarde van een PPS-constructie.

Om een professionaliseringsslag te kunnen maken binnen de samenwerking wordt aanbevolen om een samenwerkingsplan op te stellen. Dit plan bestaat uit zeven stappen:

- STAP 1: Gezamenlijke doelstellingen bepalen en hieraan KPI's te koppelen;
- STAP 2: De organisatieculturen van DCR en DC16 bepalen;
- STAP 3: Een evaluatiestrategie bepalen om wijzigingen gestructureerd te kunnen evalueren;
- STAP 4: Manieren van feedback geven en ontvangen bepalen;
- STAP 5: Omgang met discussies en consequenties koppelen aan deze discussies;
- STAP 6: Het planen van formele en informele heisessies;
- STAP 7: Evalueren samenwerkingsplan.

Dit plan bevat twee delen: een samenwerkingsplan op de korte termijn, waarbij bovenstaande stappen worden geïmplementeerd en vooruit gekeken wordt tot één jaar. Daarnaast wordt een samenwerkingsplan op de lange termijn opgesteld, waarbij de processen worden beschreven met het oog op ‘toekomstbestendig DCR’. Het plan voor de lange termijn is voor 3 tot 5 jaar. DCR en DC16 dragen samen verantwoordelijkheid voor de realisatie van het samenwerkingsplan, waarbij voor iedere stap een andere medewerker binnen het contractmanagement de verantwoordelijkheid draagt voor de totstandkoming van deze stap in het plan. Met deze aanbevelingen slaat DCR een professionaliseringsslag binnen de samenwerking binnen de ingewikkelde PPS-constructie waarin zij werkzaam zijn.



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave	5
Inleiding	6
Verklarende woordenlijst	7
H1: Contextanalyse	8
H2. Methode van onderzoek	11
H3. De toegepaste theorie.....	18
H4. Resultaten	24
H5. Resultatenanalyse	29
H6. Conclusie	31
H7. Aanbevelingen	33
H8. Implementatievoorstel	37
Kritische reflectie	41
Literatuurlijst	43



Inleiding

Zet een publieke partij (Detentie Centrum Rotterdam) en een private partij (DC16) bij elkaar, hang er een contract aan vast en laat ze voor 25 jaar samenwerken. Hoe onderhoud je een goede samenwerking wanneer deze twee organisaties, met beiden hun eigen belangen voorop, een gezamenlijk doel moeten realiseren?

Detentiecentrum Rotterdam (DCR) is in 2010 gebouwd ten behoeve van vreemdelingenbewaring. DCR is de eerste locatie van DJI in Nederland die is gebouwd en wordt geëxploiteerd middels een publiek-private samenwerking (PPS). PPS is een samenwerkingsvorm tussen de overheid en meerdere private partijen. Destijds is de gunning gewonnen door DC16, bestaande uit ISS, Strukton en BAM. Zij zijn daarmee voor een looptijd van 25 jaar verantwoordelijk voor het gebouw, het onderhoud en de dienstverlening van het pand.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

'Wat kan de samenwerking tussen DCR en DC16 professionaliseren?'

Er dient tijdens het onderzoek met twee randvoorwaarden rekening gehouden te worden:

1. Er dient een benchmark te worden uitgevoerd bij Penitentiaire Inrichtingen met een andere contractvorm dan PPS;
2. De aanbevelingen zijn, indien mogelijk, implementeerbaar binnen andere PPS-constructies van Dienst Justitiële Inrichtingen.

Het doel van deze scriptie is het schrijven van een passende aanbeveling voor DCR die ervoor kan zorgen dat de samenwerking binnen het DBFMO-contract geprofessionaliseerd kan worden, zodat de productiviteit verhoogd wordt wat zorgt voor een betere bedrijfsvoering.

Door middel van desk- en fieldresearch wordt de benodigde data verzameld om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Deskresearch is uitgevoerd met behulp van bestaande documenten en literatuur. Fieldresearch is uitgevoerd door middel van diepte-interviews, is er een benchmark uitgevoerd en zijn er rond-de-tafelsessies gehouden.

Deze scriptie is bestemd voor Detentiecentrum Rotterdam. Verder is deze scriptie bestemd voor Tamara Agatz, docentbegeleider van Hogeschool Rotterdam.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk betreft de contextanalyse. Hierin wordt een organisatiebeschrijving gegeven, worden de stakeholders benoemd en het facilitair model toegelicht. In hoofdstuk 2 worden de onderzoeksmethoden toegelicht. Verder worden in dit hoofdstuk de stappen van het onderzoek toegelicht en wordt er ingegaan op de respondenten die betrokken zijn bij het onderzoek. Hierin zijn ook validiteit en betrouwbaarheid opgenomen.

In hoofdstuk 3 worden de theorieën en modellen, die in het onderzoek worden toegepast, toegelicht. Hier wordt ingegaan op de contractvorm die gehanteerd wordt binnen DCR, worden diverse modellen toegelicht en relevante trends en ontwikkelingen beschreven.

Hoofdstuk 4 geeft de resultaten weer per methode en deze worden vervolgens in hoofdstuk 5 geanalyseerd. Het daaropvolgende hoofdstuk, hoofdstuk 6, geeft de belangrijkste conclusies vanuit de resultaten weer. In hoofdstuk 7 worden aanbevelingen gedaan. Hier wordt onderscheidt gemaakt in aanbevelingen op korte termijn en aanbevelingen op lange termijn. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven aan de hand van de aanbevelingen het implementatieplan opgesteld.

Verklarende woordenlijst

Deze scriptie bevat veel afkortingen die gedurende de hoofdstukken herhaaldelijk worden gebruikt. Deze afkortingen worden in onderstaande tabel toegelicht.

Afkorting	Toelichting
BAFO	Best and Final Offer. In de context van dit onderzoek gaat het om het gegunde project aan het consortium DC16.
DBFMO	Design Build Finance Maintain & Operate. Dit is de meest geïntegreerde variant van publiek-private samenwerking. De overheid en marktpartijen werken samen middels geïntegreerde, langlopende contracten met looptijden van 20 tot 30 jaar. (rijksoverheid.nl, 2016)
DCR	Detentiecentrum Rotterdam. Een van de vestigingen van Dienst Justitiële Inrichtingen. Opdrachtgever van DC16 en één van de drie locaties waar vreemdelingen in bewaring worden gezet.
DC16	Het consortium binnen DCR. De partij die de gunning heeft gewonnen en die de overeenkomst zijn aangegaan met Detentiecentrum Rotterdam.
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen. Onderdeel van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.
KPI	Key Performance Indicator. Meetbare prestatie-indicatoren die worden gekoppeld aan doelstellingen.
OS	Outputspecificatie. Dit document is opgesteld in de beginfase van het contract. Dit document vermeldt alle afspraken die gemaakt zijn over de dienstverlening, betalingsmechanismen en monitoring en kan gewijzigd worden.
PPS	Publiek-private samenwerking. Hierbij werken het Rijk en bedrijven samen aan projecten via geïntegreerde contractvormen.



H1: Contextanalyse

In dit hoofdstuk wordt op de eerste plaats de organisatiebeschrijving toegelicht. Hierna wordt het facilitair model van DCR weergegeven en tot slot de stakeholders. Dit hoofdstuk dient om een helder beeld te creëren over de context waarin het onderzoek plaatsvindt.

1.1 Organisatiebeschrijving

Detentiecentrum Rotterdam (DCR)

Detentiecentrum Rotterdam (hierna te noemen DCR) is in 2010 gebouwd. De bouw was in eerste instantie ten behoeve van vreemdelingenbewaring, maar is daarnaast tevens in staat om verschillende doelgroepen en de wisselende vraag naar capaciteit binnen DJI op te vangen. Zo heeft in 2016 DCR enige tijd gediend als gevangenis.

Detentiecentrum Rotterdam beschikt over 320 kamers welke verdeeld zijn over tien reguliere afdelingen en één OBS-afdeling (observatie). De reguliere afdelingen beschikken over een douche, toilet, wastafel, telefoon, koelkast, televisie en magnetron.

Detentiecentrum Rotterdam is de eerste locatie van DJI in Nederland die is gebouwd en wordt geëxploiteerd middels een publiek-private samenwerking (PPS). PPS is een samenwerkingsvorm tussen de overheid en meerdere private partijen. (DJI, 2016) Dit wordt later toegelicht in *hoofdstuk 3.1: Publiek-Private Samenwerking*.

Het hoofddoel van DCR, het in bewaring stellen van vreemdelingen, wordt onderscheiden in de volgende vier specifieke doelen:

- Het zorgdragen voor een onbelemmerde rechtsgang;
- Het realiseren van een menswaardig leefklimaat;
- Het realiseren van een veilig leefklimaat;
- Het doelmatig gebruiken van beschikbare middelen.

(Outputspecificatie, 2007)

DC16

Een consortium wordt gekozen aan de hand van een gunning. Deze gunning gebeurt op basis van een Best and Final Offer (BAFO). Het consortium DC16 is verantwoordelijk voor het ontwerp, de constructie en het onderhoud van DCR. Daarnaast is DC16 verantwoordelijk voor diensten zoals beveiligingscamera's, brandalarmen en leveren ze daarnaast voeding en boodschappen voor de ingezetenen (Reynaers, 2014).

Het consortium DC16 bestaat uit diverse private partijen. Voor de kant van Soft FM services is ISS de onderaannemer, voor de Hard FM services en Logistiek is dit Strukton Worksphere.

Niet alle activiteiten zijn uitbesteed aan DC16. De mate van uitbesteding is vooraf bepaald. In dit geval is besloten om activiteiten die dicht bij het primaire proces liggen niet uit te besteden aan DC16. Het onderdeel beveiliging is in eigen beheer gehouden omdat DJI hiervan zelf de meeste kennis in huis heeft. Alle overige onderdelen die niet dicht bij het primaire proces liggen zijn uitbesteed.

Rijksvastgoedbedrijf

Het Rijksvastgoedbedrijf is de vastgoedorganisatie van en voor de Rijksoverheid en is een onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het Rijksvastgoedbedrijf is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en diverse vastgoedportefeuille van Nederland.

Het Rijksvastgoedbedrijf is de feitelijke opdrachtgever voor de bouw van het pand. Zij geven de opdracht tot het realiseren van een nieuw pand en zij schrijven de outputspecificatie voor een PPS-project, samen met een geselecteerd team. (Rijksvastgoedbedrijf, z.d.)

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) is verantwoordelijk voor de dagelijkse verzorging van justitiabelen. Daarnaast zorgen zij op meerdere manieren samen met de justitiabelen voor de terugkeer in de maatschappij van de justitiabelen. DJI voert in opdracht van de minister van Veiligheid en Justitie straffen en vrijheidsbenemende maatregelen uit die door de rechter zijn opgelegd. De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) bestaat uit drie divisies en een aantal directies en landelijke diensten.

Er zijn verschillende soorten inrichtingen: Voor de volwassenen zijn er gevangenissen en huizen van bewaring, ook wel Penitentiaire Inrichtingen (PI) genoemd. Daarnaast zijn er ook speciale inrichtingen voor jongeren, de rijks justitiële jeugdinrichtingen (RJJI). Voor (tbs-)patiënten zijn er forensische psychiatrische centra (FPC) en voor vreemdelingen maakt DJI gebruik van detentiecentra (DC). (DJI, 2016)

De missie van DJI luidt als volgt: 'De Dienst Justitiële Inrichtingen levert een bijdrage aan de veiligheid van de samenleving door de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen en door de aan onze zorg toevertrouwde personen de kans te bieden een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan op te bouwen.' (dji.nl, z.d.)

Bijlage I: Organogram bevat een overzicht hoe de organisaties zich tot elkaar verhouden.

1.2 Het facilitair model

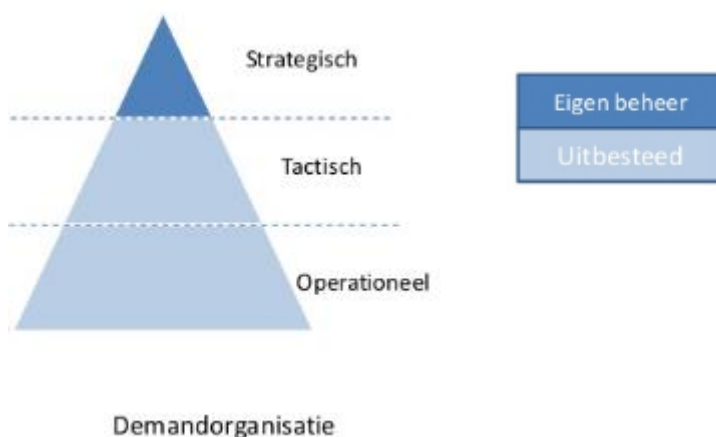
Bij een DBFMO project, worden alle operationele en tactische taken uitbesteed aan het consortium. Dit consortium is verantwoordelijk voor het leveren van diensten en processen.

DCR is zelf verantwoordelijk voor de vraag van diensten en middelen, ook wel de output genoemd. Dat wil zeggen dat DCR zelf invloed heeft op hetgeen wat zij uitvragen maar de invulling ervan, de 'hoe'-vraag, wordt bepaald door het consortium DC16 (Sanders, 2015).

Binnen een PPS-constructie zijn aan de publieke kant een contractmanager en twee contractbeheerders aangesteld. De contractmanager opereert op strategisch niveau en de contractbeheerders op tactisch niveau. De contractbeheerders zijn verantwoordelijk voor een continue monitoring van het contract. Op operationeel niveau heeft de publieke kant geen inspraak. Voor deze operationele processen en diensten is het consortium aangesteld. Echter door eigen kennis en voor de veiligheid van de ingesloten, is besloten om de beveiliging en toezicht van de ingesloten volledig in eigen beheer te houden. DC16 draagt tevens zelf verantwoordelijkheid voor het leveren van de medewerkers van deze diensten.

Als wordt gekeken naar de diverse organisatiemodellen valt DCR onder een demandorganisatie. Dit model wordt onderstaand weergegeven in figuur 1.1.

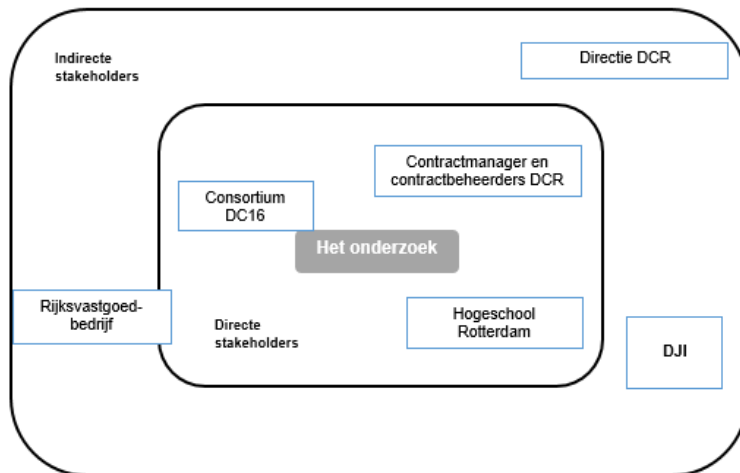
Figuur 1.1: Demandorganisatie



1.3 Stakeholders

Stakeholders van dit project kunnen worden onderscheiden in twee categorieën: Directe en indirecte stakeholders. Onder de directe stakeholders worden de direct betrokkenen van dit onderzoek verstaan. Dat wil zeggen dat de resultaten op hen direct invloed hebben. Onder de indirecte stakeholders worden de stakeholders verstaan die niet nauw betrokken zijn bij het onderzoek of geen directe invloed hebben, maar wel belang hebben bij het onderzoek. De stakeholders worden schematisch weergegeven in figuur 1.3. Een toelichting op de stakeholders en de mate van invloed met betrekking tot dit onderzoek is te vinden in *bijlage II: Stakeholders*.

Figuur 1.2: Stakeholders



H2. Methode van onderzoek

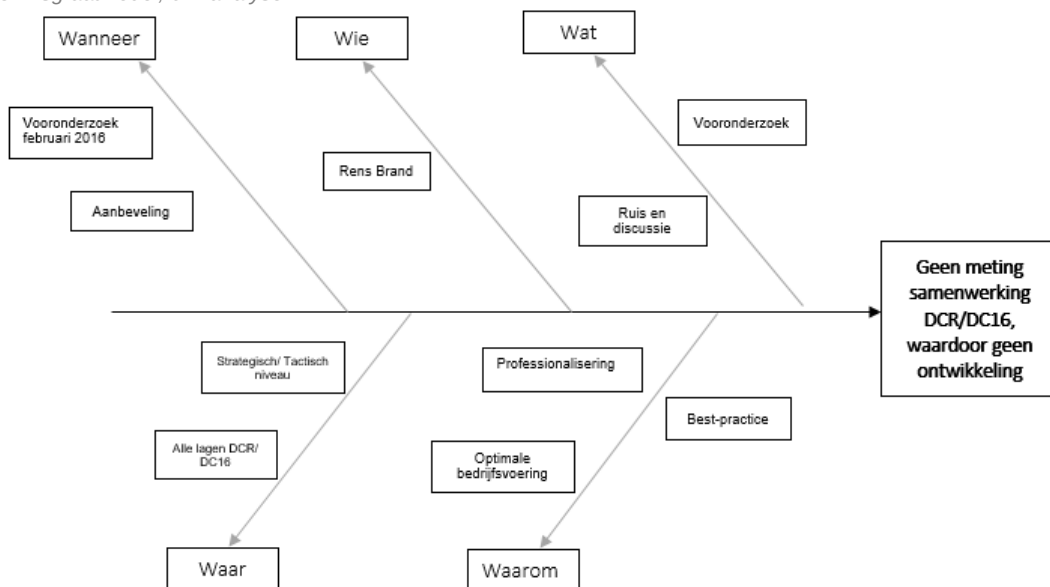
Om uiteindelijk een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag: 'Wat kan de samenwerking tussen DCR en DC16 professionaliseren?', is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij verschillende dataverzamelmethode's zijn gebruikt. Om de juiste dataverzamelmethode's helder te krijgen, is in de eerste plaats wordt een heldere probleemanalyse opgesteld. Daarnaast is ook het proces van operationaliseren toegelicht en worden de gekozen methoden onderbouwd. Er wordt een verantwoording gegeven betreft de gebruikte dataverzamelmethode's en hoe deze valide en betrouwbaar zijn gemaakt.

2.1 Het probleem

Op dit moment wordt er geen meting gedaan naar het verloop van de huidige samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (DCR en DC16), waardoor deze niet geoptimaliseerd kan worden. Dit heeft (mogelijk) invloed op de processen tussen DCR en DC16. Doordat er geen metingen worden uitgevoerd op de samenwerking, stagneert deze. De samenwerking behoeft daarom een professionaliseringsslag. Een betere samenwerking zorgt immers voor betere resultaten die leiden naar een optimale bedrijfsvoering.

Aan de hand van de oriënterende gesprekken met opdrachtgever, Rens Brand is een probleemanalyse opgesteld. De probleemanalyse wordt opgesteld middels de 6W-analyse. De 6W-analyse is terug te vinden in *bijlage III: 6W-analyse*. Onderstaand figuur, figuur 1.3, geeft in schematische weergave het te onderzoeken probleem weer.

Figuur 1.3: Visgraatmodel, 6W-analyse



De combinatie van de oriënterende gesprekken en de probleemanalyse leiden naar de volgende onderzoeksvraag:

De onderzoeksvraag

Wat kan de samenwerking tussen DCR en DC16 professionaliseren?

De deelvragen en subdeelvragen

Om de onderzoeksvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden, zijn er (sub)deelvragen opgesteld:

1. Hoe wordt op dit moment de samenwerking gemonitord?
 - a) Wat is de huidige rolverdeling tussen DCR/DC16?
 - b) Worden de gemaakte afspraken omtrent de samenwerking nageleefd?
 - c) Welke processen om de samenwerking te bevorderen zijn er op dit moment?
 - d) In welke mate hebben DCR/DC16 invloed op elkaars processen?

2. Is er een verschil in culturen tussen DCR/DC16?
 - a) Hebben deze eventuele verschillen invloed op de samenwerking?
3. Welke best practices zijn er binnen PPS-constructies op het gebied van;
 - a) Informatie;
 - b) Communicatie;
 - c) Besluitvormingsprocessen.
4. Welke stappen moeten ondernomen worden om de samenwerking te professionaliseren?

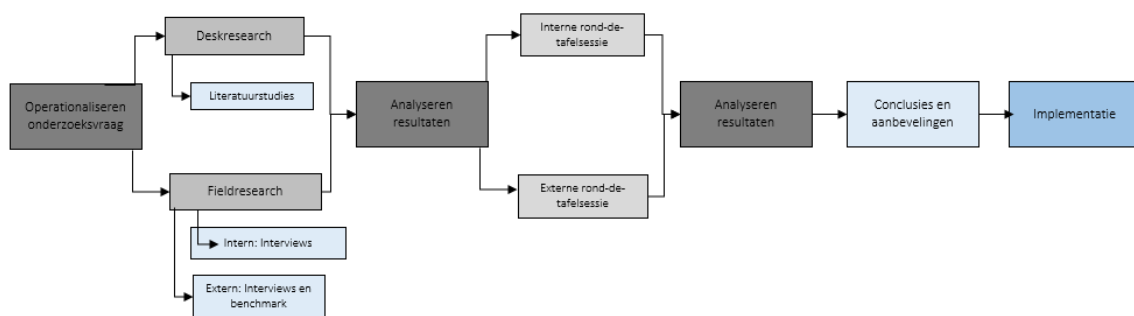
Doel van het onderzoek

Het schrijven van een passende aanbeveling voor DCR die ervoor kan zorgen dat de samenwerking binnen het DBFMO-contract geprofessionaliseerd kan worden, zodat de productiviteit verhoogd wordt wat zorgt voor een betere bedrijfsvoering. Deze aanbevelingen worden gepresenteerd door middel van dit onderzoeksrapport.

2.2 Het onderzoek

Met behulp van deze stappen wordt het uiteindelijke doel van het onderzoek bereikt. Deze stappen worden in hieronder verder toegelicht. In figuur 2.1 wordt het proces van het onderzoek schematisch weergegeven.

Figuur 2.1: Het onderzoek



Operationalisatie van de begrippen

De onderzoeksvraag heeft een tweetal brede begrippen. Om de brede begrippen die in de onderzoeksvraag helder te krijgen en hier geen misvattingen over te krijgen in de loop van het onderzoek, zijn deze begrippen geoperationaliseerd zoals ze in deze context bedoeld zijn.

De begrippen die uit de onderzoeksvraag zullen worden geoperationaliseerd zijn: 'samenwerking' en 'professionalisering'. Door bovengenoemde begrippen te operationaliseren, wordt een afbakening gecreëerd voor het onderzoek. Operationaliseren is het vertalen van abstracte kenmerken in meetbare kenmerken (Baarda, B. 2014)

De operationalisatie van de begrippen wordt in diverse stappen uitgevoerd. Allereerst wordt er in de literatuur nagegaan hoe de eerder genoemde begrippen worden gedefinieerd. Daarnaast wordt ook aan de opdrachtgever gevraagd wat zij onder de begrippen 'samenwerking' en 'professionaliseren' verstaan. Daarbij is een oriënterend gesprek gevoerd met het consortium om de begrippen helder en duidelijk in de huidige context te plaatsen. Het begrip 'samenwerking' wordt vertaald naar 'samenwerken', omdat dit de definitie beter weergeeft.



De begrippen zijn als volgt gedefinieerd:

Samenwerken – Het afstemmen van de individuele belangen ten opzichte van het gezamenlijke resultaat.

Professionaliseren – Het ontwikkelen van kennis, kunde en vaardigheden.

Na het bepalen van de definitie worden hieraan dimensies gehangen. Bij het bepalen van een dimensie wordt onderscheid gemaakt in de verschillende manieren van opvattingen. Deze dimensies worden vervolgens opgesplitst in subdimensies. Om de dimensies vervolgens meetbaar te kunnen maken, worden aan deze dimensies indicatoren gehangen. Deze indicatoren zorgen ervoor dat het onderzoek meetbaar wordt. Aan de hand van de (sub)dimensies zijn de volgende indicatoren bepaald:

- Missie, visie en doelstellingen
- Kortingen
- Vergaderstructuur en vergaderfrequentie
- Demarcatie
- PDCA-cirkel
- Functieprofielen, taken
- Tevredenheid
- Afhandelingstijd – Capaciteit
- Best practices
- Trends binnen samenwerken
- Gedragsverschillen/ cultuurtyperingen
- Ervaringen binnen PPS
- Communicatieniveaus
- Wijzigingen van processen
- Gedrag

Een volledig schema van de begripoperationalisatie is te vinden in *bijlage IV: Begripoperationalisatie*.

2.3 Literatuurstudie

Tijdens het onderzoek wordt een literatuurstudie uitgevoerd. Allereerst om kennis te maken met de onderwerpen PPS, DBFMO en samenwerking. Vervolgens kan met deze literatuurstudie dieper op het onderzoek in worden gegaan naarmate het onderzoek vordert. Aan de hand van de literatuurstudie worden vervolgens de interviewvragen opgesteld. De literatuur wordt bepaald met behulp van de indicatoren, waarbij samenwerken centraal staat.

Documenten

Om een goed beeld te krijgen van de organisatie en van het DBFMO-contract wat geldt voor DCR, wordt er door middel van bestaande documenten opheldering verkregen over het huidige contract. De documenten worden niet gebruikt als leidraad maar enkel ter verduidelijking van het contract. Deze documenten zijn opvraagbaar via het interne netwerk van DCR en alleen toegankelijk via een persoonlijk account.

- BAFO
- Outputspecificatie
- DBFMO Overeenkomst PPS Detentiecentrum Rotterdam

Daarnaast worden ook documenten gebruikt die samenwerkingen binnen PPS weergeven. Deze documenten zijn tijdens de realisatiefase en aan het begin van de exploitatiefase niet gebruikt voor het bepalen van de samenwerkingscondities en dienen ter verduidelijking om de complexiteit van de samenwerking weer te geven. Hierbij worden de volgende documenten gebruikt:

- ResetManagement: Evalueren en verbeteren in samenwerken
- Resetmanagement: Startcondities in samenwerken.

Websites

Om informatie over het onderwerp te verkrijgen, worden er naast (interne) documenten ook websites geraadpleegd.

- www.ppsnetwerk.nl: Deze website is een online platform waar experts op het gebied van PPS kennis en ervaring met elkaar delen en uitwisselen.
- www.rijksoverheid.nl: De website van de Rijksoverheid legt in een notendop kort maar krachtig uit wat PPS en DBFMO inhouden.

- www.rijksvastgoedbedrijf.nl: Om een duidelijk beeld te krijgen van de verhoudingen binnen een DBFMO-contract, wordt de website van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) ingeschakeld.

Schriftelijke bronnen

Om de opgedane kennis toe te kunnen lichten op dit onderzoek en hieraan theoretische modellen te kunnen koppelen, worden er diverse schriftelijke bronnen gebruikt om dit te verduidelijken.

- [Toegepaste organisatiekunde](#): Dit boek van Peter Thuis (2014) geeft meer informatie over verschillende informatieculturen en structuren.
- [De facilitaire regieorganisatie in bedrijf](#): Detentiecentrum Rotterdam wordt eerder beschreven aan de hand van regiemodellen.

2.4 Fieldresearch - Interviews

Na het operationaliseren van de begrippen, het bepalen van de indicatoren en het uitvoeren van literatuurstudie worden de interviewvragen opgesteld. Deze vragen zijn te herleiden aan de vooraf opgestelde onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen.

Om te onderzoeken hoe de samenwerking zich binnen een PPS-contract uit in de praktijk, zijn diverse interviews afgenomen. Hierbij is een zorgvuldige selectie gemaakt van de respondenten.

Respondenten

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de respondenten en de functies weer. Voorafgaand aan de selectie zijn diverse criteria opgesteld:

1. [De respondent is betrokken \(geweest\) in een realisatie en/of exploitatiefase van PPS](#): De respondent heeft voldoende kennis van de diverse onderwerpen binnen PPS en heeft daarbij ervaring in ten minste één realisatie en/of exploitatiefase van PPS.
2. [Minimaal één respondent buiten de organisatie \(DJI\)](#): Het doel van deze criteria is om de vergelijking te maken met PPS-projecten waarbij het doel van het pand anders is dan die van een Detentiecentrum of Justitieel Complex.
3. [Minimaal één contractbeheerder van een \(andere\) PPS-locatie van DJI](#): Detentiecentrum Rotterdam is het eerste PPS-project binnen de overheid en specifiek binnen een locatie van Dienst Justitiële Inrichtingen. Navolgend zijn Justitieel Complex Zaanstad en Detentiecentrum Schiphol middels een DBFMO-contract gebouwd.
4. [Minimaal één Facilitair Manager welke werkzaam is met een ander integraal contract binnen een Penitentiële Inrichting](#): Het doel hiervan is om de samenwerking binnen andere integrale contracten te vergelijken in verhouding met een samenwerking binnen een PPS-project.
5. [De respondent is een expert op het gebied van PPS](#): De respondent heeft, op een andere manier dan de daadwerkelijk betrokkenheid bij een PPS-project, kennis op het gebied van PPS.

Tabel 2.1: Overzicht respondenten

Functie	Naam	Criteria
Vestigingsdirecteur Detentiecentrum Rotterdam	Roger Pellemans	1
Contractmanager DCR	Claudia Erkelens	1
Exploitatiedirecteur BAM	René de Vos	1, 2, 5
Contractbeheerder DCR	Tineke Wittkamp	1
Directeur exploitatie Strukton Workspere	Werner Leenders	1, 2
Facility Manager DC16	Danny Hommersen	1, 2, 3
Servicemanager DC16	Romy Vreke	1, 2
Contractbeheerder DCS	Michel Willemsen	1, 3
Projectdirecteur BAM PPP-projecten	Han van Ooste	1, 3
Contractmanager JCZ	Martin Speelman	1, 3, 4
Facility Manager PI2	Jeroen Posthuma	1, 3, 5
Senior adviseur DBFMO Rijksvastgoedbedrijf	René Groenen	1, 2, 3, 5
Contractbeheerder Kromhout Kazerne	Ruud Maalderink	1, 2
Directeur Exploitatie Komfort PPS/ RCreators VOF PPS	Olwin Verhappen	1
Contractbeheerder de Hoge Raad der Nederlanden	Jeroen van der Weijde	1, 2
Managing partner ResetManagement	André Salomonson	5

Vooraf is gekozen om diepte-interviews af te nemen. Dit is een ongestructureerde mondelinge methode van data verzamelen. Er zijn enkele vragen vooraf opgesteld, maar de vervolgvragen zijn afhankelijk van het antwoord die de respondent geeft. De vragen zijn zorgvuldig opgesteld aan de hand van de indicatoren van de operationalisatie van de begrippen en de literatuurstudie. Hierbij is tevens gebruik gemaakt van een mindmap. Hieraan zijn topics gekoppeld welke vervolgens zijn vertaald naar de interviewvragen. De mindmap en de interviewvragen zijn terug te vinden in *bijlage V: Mindmap en interviewvragen*. Hierbij worden verschillende manieren van vragen gebruikt:

- *Gesloten vragen:* Deze vragen dienen ter controle.
- *Open vragen:* Deze vragen zijn afgeleid van de topics die vooraf zijn opgesteld. Het antwoord hiervan is divers en aan de hand van het antwoord zullen de vervolgvragen worden bepaald.
- *Stellingen:* Met een stelling wordt de respondent geprikkeld tot nadenken.

De interviews worden opgenomen en vervolgens volledig uitgewerkt middels een transcript. Dit wordt gedaan om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten. Deze transcripten worden tevens ter controle teruggestuurd naar de respondent. Zo kunnen eventuele misvattingen of interpretatieverschillen worden voorkomen.

Coderen en labelen

De transcripten van de interviews zijn vervolgens gecodeerd en gelabeld. Allereerst worden de labels bepaald. Hierbij wordt een verdeling gemaakt van de diverse topics die gedurende het interview zijn gebruikt. Omdat de labels brede begrippen zijn, worden sublabels toegevoegd om de onderwerpen te specificeren. Onderstaande tabel, tabel 2.2 geeft een overzicht van de labels en sublabels weer die zijn gebruikt.

Tabel 2.2: Labels en sublabels

Label	Sublabels
Belangen	Gezamenlijk
	Individueel
	Verantwoordelijkheden
Communicatie	Contractueel
	Vergaderingen
	Kanalen
	Ruis
	Informele communicatie
Organisatiecultuur	Cultuurtypering
	Cultuurverschillen
	Personeelsverloop
Processen	Wijzigingen
	Procesbeïnvloeding
	Primair proces
	Besluitvormingsprocessen
Contract	DBFMO
	Integraal contract
	Korting
	Outputspecificatie
	Kosten
Samenwerking	Succesfactoren
	Faalfactoren
	Strijd

Benchmark

Om te weten hoe de samenwerking binnen een DBFMO-contract zich verhoudt tot een samenwerking binnen andere integrale contracten, is er een benchmark uitgevoerd. Tijdens deze benchmark is er gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende integrale contracten. Hierbij is gekozen voor een benchmark binnen een Penitentiële Inrichting om zo een goede vergelijking van omgeving te kunnen maken, gezien veiligheid binnen een Penitentiële Inrichting en een Detentiecentrum voor beide soorten inrichtingen van essentieel belang zijn.

Daarbij is gekozen om te kiezen voor twee Penitentiële Inrichtingen met beiden een andere contractpartner om de betrouwbaarheid te borgen.

Penitentiare Inrichting	Naam respondent	Functie
P.I. Vught	Mario Gevers	Facilitair Manager Facilitair Bedrijf
P.I. Zuid-West	Renee Cools	Facilitair Manager Facilitair Bedrijf

2.5 Rond-de-tafel-sessie

Met behulp van een tweetal rond-de-tafelsessies zijn de resultaten vanuit de interviews nogmaals gecontroleerd en geverifieerd. Het doel van deze sessies is het controleren van de verkregen data vanuit de interviews en dit specificeren. Deze sessies zijn opgesteld met behulp van de resultaten uit de eerder afgenomen interviews. In de eerder afgenomen interviews zijn een vijftigtal kernwoorden naar voren gekomen die typerend zijn binnen een (PPS-)samenwerking. Deze kernwoorden zijn aan de respondenten getoond, waarna zij in groepjes de voor hen vijf belangrijkste kernwoorden moesten selecteren en deze vervolgens toelichten. Voor beide sessies zijn dezelfde kernwoorden gebruikt. Een overzicht van deze kernwoorden en typering is te vinden in *bijlage VI: Kernwoorden rond-de-tafelsessies*.

Bij de sessies wordt er onderscheid gemaakt in een interne rond-de-tafelsessie en een externe rond-de-tafelsessie. Dit onderscheid is gemaakt om zo een objectief beeld te krijgen van de samenwerking binnen PPS en de vergelijking te maken met andere PPS-projecten.

Intern

Er is gekozen voor een interne rond-de-tafelsessie waarbij de contractbeheerders van DCR en de Facility Manager van DC16 aanwezig zullen zijn. Er is onderscheid gemaakt tussen een interne en een externe sessie, zodat de interne sessie direct gericht is op de samenwerking binnen DCR. Deze is gevoerd aan de hand van de verzamelde data vanuit de interviews. Tabel 2.3 geeft de deelnemers van de interne rond-de-tafelsessie en hun functies weer.

Tabel 2.3: Deelnemers rond-de-tafelsessie intern

Functie	Naam
Directeur Aiber	Gerrit Burger
Directeur exploitatie Strukton Worksphere (DC16 en Safire Services)	Werner Leenders
Servicemanager DC16	Danny Hommersen
Contractbeheerder PPS Detentiecentrum Rotterdam	Rens Brand
Contractbeheerder PPS Detentiecentrum Rotterdam	Tineke Wittkamp

Extern

Bij de externe rond-de-tafelsessie wordt er een bewuste keuze gemaakt om diverse deelnemers van diverse projecten samen te laten sparren over een samenwerking. Hierbij zijn deelnemers aanwezig geweest van zowel de publieke als de private partijen. Deze partijen zijn in kleinere setting door elkaar gemixt tijdens de uitwerking van deze sessie om zo een reëel beeld te krijgen van de gewenste samenwerking binnen een DBFMO-contract. Onderstaand tabel, tabel 2.4 geeft een overzicht van de deelnemers van de externe rond-de-tafelsessie weer. Het doel van deze rond-de-tafelsessie is het verkrijgen van nieuwe inzichten en het specificeren van de reeds verzamelde data. De verkregen data wordt meegenomen in de resultaten, welke te vinden zijn in *hoofdstuk 4: Resultaten*.

Tabel 2.4: Deelnemers rond-de-tafelsessie extern

Functie	Naam
Senior Adviseur Contracten Rijksvastgoedbedrijf	Martijn Voorham
Senior Adviseur DBFMO/PPS – Ministerie van BZK.	Jeffrey Kwisthout
Projectdirecteur BAM PPP-Projecten	Han van Ooste
Contractmanager Justitieel Complex Zaanstad	Martin Speelman
Facility Manager PI2	Jeroen Posthuma
Projectmanager PPS (DBFMO) Facilicom Solutions	Youri Aerts
Contractbeheerder PPS Hoge Raad der Nederlanden	Jeroen van der Weijde
Contractbeheerder PPS Detentiecentrum Rotterdam	Rens Brand
Contractbeheerder PPS Detentiecentrum Rotterdam	Tineke Wittkamp
Afstudeeronderzoeker PPS bij Kromhout Kazerne	Ildiko Fokke
Afstudeeronderzoeker PPS bij Facilicom	Mariëlle Berkelaar

2.6 Validiteit & Betrouwbaarheid

De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald door de validiteit en de betrouwbaarheid (Baarda, B. 2014). De mate van de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt hieronder toegelicht.

Validiteit

Er zijn verschillende instrumenten ingezet om de validiteit binnen het onderzoek te bewaken. Deze worden per dataverzamelingsmethode besproken.

Vooronderzoek

- Door het doen van uitgebreid vooronderzoek zijn de meetbare indicatoren vastgesteld.
- De keuze van de verschillende dataverzamelingsmethoden en respondenten zijn te herleiden naar de operationalisering van de onderzoeksvraag.
- Er wordt gebruik gemaakt van divergentie en convergentie, wat wil zeggen dat na het gebruik van een onderzoeksmethode, de resultaten hiervan worden geanalyseerd en hier vervolgens verder onderzoek op wordt gedaan.

Diepte-interviews

- De topics voor de diepte-interviews zijn vooraf opgesteld en sluiten aan bij de operationalisering van de onderzoeksvraag en daarmee op de dimensies van de indicatoren.
- Er zijn diepte-interviews afgenomen met zowel medewerkers van de publieke als de private partij.

Benchmark

- De topics voor de benchmark zijn vooraf opgesteld en sluiten aan bij de operationalisering van de onderzoeksvraag en daarmee op de dimensies van de indicatoren.
- De benchmark is uitgevoerd op twee locaties van DJI welke beiden met een andere contractpartner werken.

Rond-de-tafelsessie

- Bij de rond-de-tafelsessies waren op contractbeheerdersniveau medewerkers van zowel de publieke als de private partij.
- Tevens waren er diverse functies aanwezig bij de rond-de-tafelsessie en was ook een expert op het gebied van PPS vanuit het Rijksvastgoedbedrijf aanwezig.

Betrouwbaarheid

Er zijn verschillende instrumenten ingezet om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Deze worden hieronder per dataverzamelingsmethode besproken.

Vooronderzoek en literatuurstudie

- Gedurende het vooronderzoek is al gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingsmethoden. Er zijn oriënterende gesprekken gevoerd en er wordt literatuurstudie uitgevoerd.

Diepte-interviews

- De afgenomen interviews zijn, met toestemming van de respondent, opgenomen.
- De opnames zijn getranscribeerd en vervolgens teruggekoppeld naar de respondent ter verificatie.
- De resultaten van de diepte-interviews zijn getoetst aan de theorie.
- Om de resultaten goed te kunnen analyseren, zijn de resultaten van de diepte-interviews aan labels gehangen, waarbij overeengekomen tekstfragmenten zijn gegroepeerd.

Benchmark

- De benchmark is uitgevoerd middels diepte-interviews.
- De afgenomen interviews zijn, met toestemming van de respondent, opgenomen.
- De opnames zijn getranscribeerd en vervolgens teruggekoppeld naar de respondent ter verificatie.

Rond-de-tafelsessie

- De rond-de-tafelsessie is geoefend met een mede-studentonderzoeker binnen DCR.
- De topics van de rond-de-tafelsessie zijn voortgekomen uit de analyse van de diepte-interviews.
- De discussie van de externe rond-de-tafelsessie is, met toestemming van de deelnemers, opgenomen.
- De opname hiervan is getranscribeerd.
- De resultaten van de diepte-interviews zijn tijdens de rond-de-tafelsessie voorgelegd.
- Tijdens de rond-de-tafelsessies is er in kleine groepjes gewerkt, waarbij de verschillende functies van de respondenten gemixt in een groepje werden geplaatst, zodat er bewuster nagedacht werd over de antwoorden.

H3. De toegepaste theorie

Met behulp van deskresearch is een compleet overzicht van de te gebruiken theorieën weergegeven. Bij deze theorieën zijn ook diverse modellen weergegeven. Daarbij wordt de toepasbaarheid van deze theorie op het onderzoek verder toegelicht. De onderwerpen die in dit hoofdstuk behandeld worden, zijn voortgekomen uit de operationalisatie van de begrippen.

3.1 Publiek-Private Samenwerking

PPS (Publiek-Private Samenwerking) is een samenwerkingsverband waarbij de overheid samenwerkt met één of meerdere private partijen om een project te realiseren. Hierbij is sprake van een integraal contract: In plaats van verschillende losse aanbestedingen, gebeurt het selecteren van een private partner via één aanbesteding, het consortium. Het consortium is verantwoordelijk voor het gehele project voor een periode die varieert tussen de twintig tot dertig jaar. (Vlaams Kenniscentrum PPS)

De overheid treedt bij een PPS-project meer regisserend op en monitort de voortgang van de processen. Dat wil zeggen dat het project moet voldoen aan bepaalde eisen, maar de private partij kan zelf bepalen op welk manier zij aan deze eis voldoen. De eisen van de PPS-constructie staan beschreven in het contract, de Outputspecificatie (Vlaams Kenniscentrum PPS).

Binnen PPS zijn diverse contractvormen mogelijk, waarbij Design Build Finance Maintain & Operate (DBFMO) de meest geïntegreerde variant van het contract is. Deze wordt in *paragraaf 3.3 toegelicht*. Deze contractvorm is met name aantrekkelijk voor grote, langdurige projecten op het gebied van huisvesting en infrastructuur. Het doel van dit project is het zorgen voor een betere kwaliteit voor minder geld. (Rijksoverheid, 2016)

3.2 Integrale contracten

Een integraal contract is een geïntegreerde contractvorm: 'Een volledig geïntegreerde contractvorm met voorbereiding, ontwerp, uitvoering en resultaat als contractverplichting voor de opdrachtnemer op basis van een vast bedrag' (Bodemrichtlijn.nl, z.d.).

Naast de contractvorm van DBFMO, zijn er nog andere integrale contractvormen waarin een (PPS-)project gebouwd kan worden.

- Design Build (DB);
- Design Construct (DC);
- Design, Build, Maintain (DBM) en
- Design, Build, Finance en Maintain (DBFM).

(Rijksoverheid, 2016)

3.3 Design, Build, Finance, Maintain & Operate

DBFMO is één van de contractvormen die in de PPS-wereld wordt gebruikt. DBFMO is afgekort voor Design, Build, Finance, Maintain en Operate. Kort gezegd: Geïntegreerde contracten. Dit betekent dat in één contract het gehele traject wordt aanbesteed: van het ontwerp, de constructie, de financiering, het onderhoud tot de exploitatie. (Reynaers, 2014). Figuur 3.1 geeft schematisch de fases van een DBFMO-contract weer.

Figuur 3.1: DBFMO in fasen. (Facilicom.nl, 2015)



Een DBFMO-contract wordt, zoals bovenstaand figuur weergeeft, verdeeld in zes fasen:

1. *Initiatiefase*: Bij de initiatiefase van een bepaalt het Rijk wat er bij het project komt kijken.
2. *Voorbereidingsfase*: Tijdens deze fase stelt de opdrachtgever de ambities, het doel en de kritische succesfactoren vast.
3. *Aanbestedingsfase*: In deze fase wordt het consortium geselecteerd. De aanbesteding wordt aangekondigd en organisaties kunnen zich inschrijven.
4. *Realisatiefase*: Tijdens deze fase gaat de bouw van het project van start.
5. *Exploitatiefase*: In deze periode wordt het project daadwerkelijk geëxploiteerd. Onder exploitatie valt het beheer en onderhoud, de monitoring en de facilitaire dienstverlening van het object.
6. *Afrondingsfase*: De opdrachtnemer draagt het project weer over aan de opdrachtgever. Het project moet aan de opleveringseisen voldoen die in het contract omschreven staan.

(Rijksoverheid, 2016)

Met dit contract is de overheid niet de uitvoerder, maar richten zij zich op de coördinatie van de prestaties en controleren zij of het consortium de vooraf afgesproken dienstverlening nastreeft. Deze coördinerende rol vervult de opdrachtgever met behulp van drie verschillende sturingsmechanismen: Het contract, prestatie monitoring en prestatieafhankelijke betalingen. (Osborne & Gaebler, 1992)

Het uitgangspunt van een DBFMO-contract is het besparen van opdrachtgever en opdrachtnemer doordat alle verschillende fasen van het project beter op elkaar zijn afgestemd. Deze goede afstemming zorgt uiteindelijk voor een bevordering van de kwaliteit van de huisvesting en duurzaamheid van het gebruik. Daarnaast zorgt de opdrachtnemer, het consortium, zelf voor het financiële huishouden. Daarbij is het consortium afhankelijk van financiers.

In een DBFMO contract zijn de bedragen die vooraf aan het consortium betaald worden vastgelegd. Dit worden ook wel de *beschikbaarheidsvergoedingen* genoemd. Dat betekent dat de opdrachtgever verplicht is deze bedragen te betalen als het consortium de afgesproken prestaties heeft geleverd. Levert het consortium deze prestatie niet, dan kan de opdrachtgever een zogeheten korting opleggen. (Rijksoverheid.nl, 2016)

Het betalingsmechanisme, in de vorm van de beschikbaarheidsvergoeding, dient de opdrachtnemer te prikkelen om:

- De gecontracteerde mijlpalen van beschikbaarheid en oplevering te behalen;
- De dienstverlening op orde te hebben en te behouden.

(De Rekenkamer, 2014)

Outputspecificatie

Een outputspecificatie is een duidelijke en ondubbelzinnige beschrijving van wat men als resultaat wil in de vorm van een product of een prestatie. De producten en diensten in kwestie hebben betrekking op alle aspecten van het project, waaronder:

- Ontwerp;
- Bouw;
- Onderhoud;
- Exploitatie;
- Overdracht;
- Te leveren diensten.

De outputspecificatie maakt de verwachtingen van de opdrachtgever specifiek en is een onderdeel van het contract tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever geeft duidelijk aan *wat* hij wenst ten aanzien van een dienst of goed. Het is aan de opdrachtnemer zelf invulling te geven *hoe* zij deze dienst of het goed gaan leveren. (Vlaams Kenniscentrum PPS, 2009) Gedurende de bouw en de exploitatie worden de prestaties van het consortium gemonitord. Deze monitoring gebeurt door zowel de opdrachtgever als het consortium zelf.

Wanneer de prestaties van het consortium niet zijn zoals deze omschreven zijn in de outputspecificatie, kan de opdrachtgever een boete opleggen, waardoor de maandelijkse vergoeding die het consortium voor zijn prestaties ontvangt, lager uitvalt. Deze boetes zijn bedoeld als prikkel voor het continue verbeteren van de dienstverlening. (Reynaers, 2014)

3.4 Samenwerken

Samenwerken wordt op meerdere manieren gedefinieerd. De definitie voor dit onderzoek luidt als volgt: 'Het afstemmen van de individuele belangen ten opzichte van het gezamenlijke resultaat.'

Samenwerken is één van de belangrijkste competenties om te werken in een teamverband en is een proces waarbij een heleboel sociale vaardigheden aan bod komen (Talenstimuleren.nl, 2017). Bij samenwerken is het van belang dat men het gezamenlijke doel voorop stelt (Vavia.nl, 2017)

Volgens Vavia.nl (2017), zijn de volgende competenties waardevol voor het realiseren van een goede samenwerking:

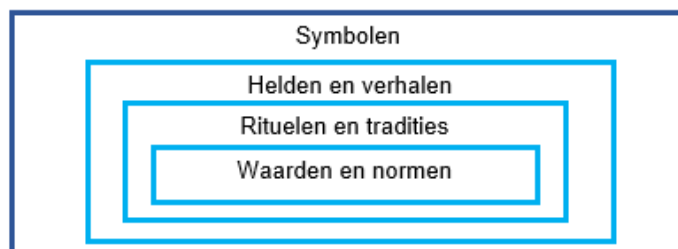
- Motivatie
- Verbondenheid
- Hulpvaardigheid
- Omgang
- Geven en nemen
- Assertiviteit
- Overtuigingskracht
- Verantwoordelijkheid
- Flexibiliteit
- Empathisch vermogen
- Sensitiviteit
- Luister

3.5 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur verwijst naar de waarden, opvattingen, tradities, filosofieën, regels, helden en symbolen die organisatieleden met elkaar delen. (Thuis, P. 2013)

Men ziet culturele verschillen altijd tussen groepen mensen, zoals landen en regio's, maar ook binnen een organisatie zijn verschillende culturen aanwezig. Dit worden de subculturen van een organisatie genoemd. Ondanks dat binnen één organisatie medewerkers verschillen van cultuur, telt tegelijkertijd het gemeenschappelijk belang van klant en resultaat. (Managementsite, z.d.)

Figuur 3.2: De cultuurui van Geert Hofstede



Een organisatiecultuur kan volgens Geert Hofstede (1991) worden weergegeven in verschillende lagen, zoals in figuur 3.2 wordt weergegeven.

Waarden en normen: Waarden vormen de kern van een organisatiecultuur. Deze geven aan welk gedrag in de organisatie 'gewoon' is.

Rituelen en tradities: De ongeschreven gewoonten binnen een organisatie. Een voorbeeld hiervan is groeten door receptionisten.

Helden en verhalen: Personen of verhalen die erg belangrijk zijn voor de cultuur van een organisatie.

Symbolen: Woorden, afbeeldingen of gebaren die door een organisatie begrepen worden en daarmee bestempeld als onderdeel van de cultuur.

(Scholenmetsucces.nl, 2017)

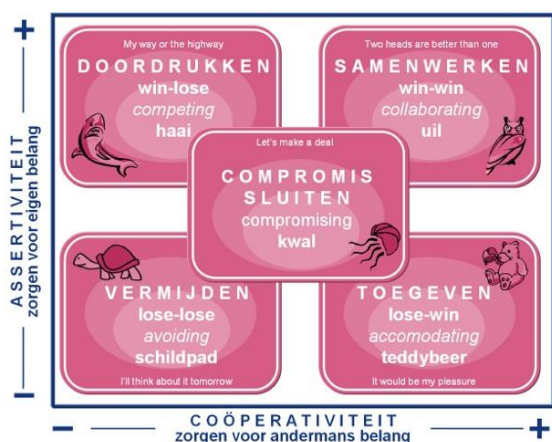
3.6 Conflicthanteringsmodel van de Vliert

Wanneer mensen intensief met elkaar samenwerken, kunnen wel eens ergernissen ontstaan. Dit is niet erg, maar het wordt vervelend wanneer het in een ergernis uitmond en het conflict de werksfeer en het succes van de samenwerking beïnvloedt (banninkcoaching.nl, 2015).

Een conflict houdt in (Van de Vliert, 1997):

- Dat er sprake is van ten minste twee partijen;
- Dat ten minste een van beide partijen last heeft van negatief gevoel, wat wilt zeggen dat deze zich door de ander:
 - Gefrustreerd/gedwarsboomd: Er is sprake van blokkering in de doelen die gerealiseerd moeten worden, ook wel cognitief conflict genoemd. Deze hebben betrekking op 'zaken en taken',
 - En/of geïrriteerd/geërgerd: In dit geval is er sprake van gevoelens van afgestoten worden of vijandschap, ook wel affectief conflict. Deze hebben betrekking op personen (Burger, Y. e.a., 2010).

Figuur 3.3: Reacties op een conflict (Banninkcoaching.nl, 2015)



Een van de bekendste modellen is het model wat ontwikkeld is door Van de Vliert (1984), zoals afgebeeld in figuur 3.3, waarbij vier universele reacties bij conflicten onderscheiden kunnen worden:

1. Doordrukken;
2. Samenwerken;
3. Compromis sluiten;
4. Vermijden;
5. Toegeven.

Deze vier conflictreacties kunnen in één woord figuur worden weggezet aan de hand van twee onafhankelijke conflictdimensies:

- **Eigen belang:** Het belang van de eigen partij vooropstellen, gedreven zijn door assertiviteit tot realisatie van eigen doelen;
- **Andermans belang:** Het belang van de andere partij vooropstellen, gedreven zijn door het coöperativiteit om op te komen voor andermans doelen (Burger, Y. e.a., 2010).

3.7 De PDCA-cirkel

De PDCA-cirkel is een model om processen en diensten continu te kunnen verbeteren. De PDCA-cirkel zoals in figuur 3.4 wordt weergegeven, bestaat uit vier processtappen die zich herhaaldelijk blijven voordoen:

Figuur 3.4: PDCA-cirkel (pdcacyclus.nl, 2017)



1. **Plan:** Plannen en doelstellingen worden SMART geformuleerd. Deze plannen worden gedeeld met medewerkers.

2. **Do:** In deze fase van de cirkel vindt uitvoering plaats. De uitvoering van het proces wordt gemonitord. Deze fase biedt ook ruimte om te experimenteren met oplossingen voor een effectieve dienstverlening.

3. **Check:** De uitvoering van de vorige fase wordt nog steeds gemonitord. Deze wordt vervolgens voorzien van feedback om zo de ontwikkelingen te blijven stimuleren. Hiermee blijft de PDCA-cirkel een lerend en groeiend (kwaliteits-)proces.

4. **Act:** De aanpassingen naar aanleiding van de feedback worden toegepast op het proces. Hiermee wordt de lat steeds hoger gelegd en de kwaliteit continue gemonitord en gewaarborgd. (pdcacyclus.nl, 2017)

3.8 Het communicatiemodel

Communicatie is een proces waarbij de zender via een bepaald medium met een bepaald doel informatie geeft aan een ontvanger. In praktijk is elk communicatieproces anders, maar de structuur is vrijwel overal altijd hetzelfde (Brakkee, 2011).

Figuur 3.5 geeft schematisch het communicatiemodel weer zoals deze bedoeld wordt.

Figuur 3.5: Communicatiemodel



Wanneer boodschappen niet goed worden overgebracht, ontstaat er miscommunicatie. Uit de interviews met de eerder genoemde respondenten en de oriënterende gesprekken die vooraf aan het onderzoek zijn gevoerd, is naar voren gekomen dat communicatie één van de belangrijkste voorwaarden is voor een goede samenwerking.

Overdracht van informatie via welke communicatielijns dan ook is van belang bij iedere activiteit die binnen een organisatie plaatsvindt. De behoefte aan informatie en communicatie verschilt per activiteit. De mate van onzekerheid bij het uitvoeren van een activiteit wordt bepaald door de grootte van het verschil tussen de benodigde informatie en de beschikbare informatie. (Thuis, P. 2014)

3.9 Trends en ontwikkelingen

Toekomstvast DCR

DCR is momenteel enkel bestemd voor het huisvesten van vreemdelingen. Sinds de exploitatie heeft DCR te kampen met een onderbezetting van ingesloten. Met het oog op de toekomst gaat men er vanuit dat hier de komende jaren geen grote verandering in plaats gaat vinden. Hierdoor heeft DCR de wens uitgesproken om in de nabije toekomst het complex dusdanig aan te passen, zodat het voldoet aan de rechten voor het opvangen van andere doelgroepen. Dat wil zeggen dat buiten bestuursrechtelijk ingesloten (de huidige doelgroep) ook strafrechtelijke ingesloten terecht kunnen in het complex. Dit betekent dat er mogelijk een grote verbouwing zal plaatsvinden, waarvan het doel is dat deze voor 2021 gerealiseerd is. Deze verbouwing zal gerealiseerd moeten worden met als uitgangspunten het Programma van Eisen van DJI voor het gevangeniswezen (PvE GW 2003) en de huidige huisvesting en bedrijfsvoering. (Intranet DJI, z.d.)

Relatie met onderzoek: Op dit moment ligt het consortium DC16 onder vuur doordat zij al zeven jaar achtereenvolgens rode cijfers draaien. Dit heeft als reden dat de bezettingsgraad dusdanig ongelukkig is dat het niet mogelijk is om break-even te draaien. De verbouwing gaat ervoor zorgen dat de bezettingsgraad verhoogd wordt, waardoor DC16 een gezonde bedrijfsvoering kan draaien. Dit heeft mogelijk invloed op de dienstverlening, wat daarmee indirect invloed heeft op de samenwerking. Ten tijden van de aanvang van het onderzoek waren de plannen voor verbouwing nog niet concreet genoeg en deze worden gedurende het onderzoek daardoor enkel meegenomen in de aanbevelingen.



De hiërarchie verdwijnt

De welbekende (hiërarchische) organisatiepiramides maken ruimte voor een connectie tussen de verschillende lagen binnen een organisatie. Er wordt steeds minder gekeken naar de functie die men 'op papier' uitoefent, maar naar de kennis, kunde en vaardigheden die de medewerker bezit.

Daarbij voeren managers te vaak de rol als controleur uit richting de experts en professionals op het vakgebied waar men in werkt. Dit wordt langzaam losgelaten. Immers geldt niet voor niets de uitdrukking 'vakmanschap is meesterschap'.

Daarbij is het een oude gewoonte om te denken dat vaste werkplekken en vaste werktijden zorgen voor een optimale prestatie op werkgebied. Steeds meer organisaties maken meer gebruik van *thuiswerken*, *flexibele werkplekken* en *flexibele werktijden*. Daarmee verandert de 9.00-17.00 cultuur binnen een organisatie. Een oud gedachtengoed is tevens het principe dat de directeur het grootste kantoor dient te hebben. Door deze meer centraal binnen een organisatie te plaatsen verdwijnt de hiërarchische gedachte (Managementsite, 2017)

Relatie met het onderzoek: Als de hiërarchie verdwijnt heeft dit een weerslag op de organisatiecultuur van DCR. De samenwerkingen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau zullen veranderen en de organisatiecultuur zal daarmee veranderen. Dit geldt niet alleen binnen DCR maar dit heeft mogelijk ook effect op de samenwerking tussen DCR en DC16. Naarmate in de toekomst ingespeeld wordt op de flexplekken, kan dit voor een mogelijke verandering zorgen binnen de samenwerking. Op dit moment heeft DCR een traditioneel kantoorconcept, met enkel cellen-kantoren, waarbij nauwelijks ruimte is voor flexplekken. Dit zorgt voor een verhoogde drempel om bij elkaar binnen te stappen voor informele overlegmomenten.

H4. Resultaten

Gedurende het onderzoek zijn diverse resultaten verzameld. In dit hoofdstuk worden deze resultaten weergegeven. Deze resultaten zijn voortgekomen uit de desk- en fieldresearch. De deskresearch is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek. Dit is terug te lezen in *hoofdstuk 2: Methode van onderzoek*. De resultaten uit de fieldresearch zijn voortgekomen uit diverse interviews en een tweetal rond-de-tafelsessies. De verantwoording voor deze methoden is tevens terug te vinden in hoofdstuk 2. Aan de hand van de resultaten worden conclusies getrokken in *hoofdstuk 5: Conclusies*.

4.1 Theorie vs. Praktijk

Er zijn diepte-interviews gehouden met zestien respondenten. De respondenten zijn zorgvuldig geselecteerd aan de hand van vooraf opgestelde criteria, zoals eerder vernoemd in *hoofdstuk 2: methode van onderzoek*.

Om structuur aan te brengen in de resultaten die zijn verzameld, worden de resultaten per label toegelicht. Deze labels zijn terug te vinden in *hoofdstuk 3: Methode van onderzoek*. In *bijlage VII* zijn de gecodeerde tekstfragmenten verwerkt. Daarbij wordt onderscheidt gemaakt in de verschillende categorieën waarmee het diepte-interview is afgenomen en wordt er tevens een koppeling gemaakt met de literatuur.

Om de respondenten te verdelen zijn er vijf categorieën opgesteld. De vijf categorieën en de respondenten worden weergegeven in tabel 4.1. Om niet teveel uit te wijken naar de diverse functies, wordt er in dit hoofdstuk gesproken over exploitatiedirecteuren, opdrachtgevers, opdrachtnemers, deskundigen en Facility Managers.

Tabel 4.1: Verdeling respondenten.

Exploitatiedirecteur/ Projectdirecteur	Opdrachtgever	Opdrachtnemer (consortium)	PPS-deskundigen	Facility Manager integraal contract
Exploitatiedirecteur DC16 en Safire	Contractmanager DCR	Facility Manager DC16	Vestigingsdirecteur DCR	Facility Manager PI Vught
Exploitatiedirecteur BAM	Contractbeheerder DCR	Servicemanager DC16	Senior adviseur DBFMO RVB	Facility Manager PI Dordrecht
Projectdirecteur BAM- PPP	Contractbeheerder DCS	Facility Manager (Interim) PI2	Managing partner ResetManagement	
Exploitatiedirecteur RCreators en Komfort	Contractmanager JCZ	Contractbeheerder Komfort		
	Contractbeheerder de Hoge Raad der Nederlanden			

In onderstaande tekst zijn de labels dikgedrukt en genummerd om aan te geven onder welke categorie het resultaat wordt geschaald. De sublabels hebben een dikgedrukt en dubbel nummer, zodat duidelijk is onder welk label het valt.

De opdrachtnemers geven aan dat er gewerkt wordt vanuit verschillende belangen, echter is er wel een **(1.1) gezamenlijk doel**: Het zorgen voor een ongestoorde bedrijfsvoering waarbij het pand en proces continue blijven draaien. Hierbij geven de respondenten, welke betrokken zijn bij PPS-projecten binnen DJI aan dat het leefklimaat van de ingeslotenen van belang is. Daarbij komt uit de literatuur naar voren dat het uiteindelijke doel van een PPS-project is om kostenbesparend te werken.

Een van de grootste **(1.2) individuele belangen** van de opdrachtnemer is het maken van winst. Opdrachtnemers geven aan dat het operationele personeel van het primaire proces onvoldoende kennis heeft van een PPS-constructie. Dit valt onder de **(1.3) verantwoordelijkheid** van de opdrachtgever.

Kijkend naar de integrale contracten binnen de PI's, wordt aangegeven dat er diverse taken en verantwoordelijkheden uitbesteed worden, waarbij kennis binnen de eigen organisatie verloren gaat.



Zowel de exploitatiedirecteuren als de opdrachtgevers en –nemers geven aan dat de eerste jaren van exploitatie de **(2) communicatie** vooral aan de hand van het contract verloopt. Men pakt bij vergaderingen het **(2.1) contract** erbij om volgens de afspraken te functioneren. In de loop van de exploitatiefase, na circa 3 jaar, wordt het contract er minder naast gehouden maar wordt er meer ingespeeld op de behoefte van de opdrachtgever. Vanuit alle functies wordt aangegeven dat binnen het contract van DCR en DC16 afspraken zitten die vooraf onvoldoende zijn uitgedacht.

In de eerste jaren zijn volgens zowel de opdrachtnemer als opdrachtgever veel **(2.5) discussies** gevoerd die betrekking hadden op de letter van het contract, waarbij de discussie met name over de uitvraag van producten en diensten ging. Om voor een continue bedrijfsvoering te kunnen blijven zorgen, worden dergelijke discussies uiteindelijk op strategisch niveau verder gevoerd. Deze discussies komen volgens de respondenten met name voort uit wijzigingen.

DCR zit momenteel in het zevende jaar van exploitatie en zowel de exploitatiedirecteur als opdrachtgevers en –nemers kant geven aan dat er op dit moment een fijne en informele communicatie is. Daar zij vroeger wekelijks een **(2.3) informeel** koffiemoment hadden is dit inmiddels geen vast onderdeel meer in de agenda, wat volgens respondenten komt omdat dit er langzaam is uitgesleten en niet meer nodig is. Dit heeft te maken met een aanzienlijke verbetering in de samenwerking ten opzichte van de eerste jaren van exploitatie. Daarnaast zijn bij DCR **(2.2) diverse vergaderingen** samengevoegd, zoals het Operationeel Overleg en het Wijzigingenoverleg. Doordat er minder wijzigingen en discussies zijn dan voorheen, is de frequentie van de vergaderingen teruggedrongen. Alle respondenten spreken over een goede vergaderfrequentie. Indien noodzakelijk, worden er extra vergaderingen ingepland.

Een opdrachtgever en opdrachtnemer van verschillende projecten geven aan dat middels heisessies de samenwerking wordt geëvalueerd. Hierbij wordt het contract en de eventuele interpretatieverschillen besproken.

Uit zowel de literatuurstudie als uit vrijwel alle diepte-interviews komt naar voren dat (goede) communicatie één van de kernwaarden is voor een goede samenwerking. Communicatielijnen binnen diverse projecten vinden plaats middels diverse overleggen.

Uit de literatuur is verder gebleken dat er een verandering van organisatieculturen plaatsvindt. Dit heeft te maken met één van de trends, waarbij wordt opgemerkt dat er een verandering van hiërarchie plaatsvindt. Dit betekent dat hiërarchie verdwijnt binnen een organisatie, wat direct invloed heeft op de cultuur. Een cultuurverandering is echter een proces van jaren.

Wanneer gekeken wordt naar de **(3) organisatiecultuur** binnen een project, wordt door meerdere respondenten aangegeven dat er geen sprake is van een pandcultuur. Daarbij is de cultuur binnen de verschillende inrichtingen te **(3.1) typeren** als een ambtenarencultuur, waarbij de kenmerken 'stroperig' en 'langdradig' worden benoemd.

De opdrachtnemers geven hierbij aan dat zelfs binnen één consortium er diverse **(3.2) cultuurverschillen** aanwezig zijn vanwege de samenstelling vanuit verschillende organisaties en verschillende functies.

Opdrachtgevers van DJI geven aan dat er aan de kant van de opdrachtnemer een hoog **(3.3) personeelsverloop** plaatsvindt. Dit heeft volgens hen invloed op de samenwerking, omdat met dit hoge personeelsverloop veel contractkennis verloren gaat en dit daarnaast onrust veroorzaakt.

Uit de interviews met alle respondenten is tevens naar voren gekomen dat er geen directe invloed op elkaars selectieproces is, maar medewerkers aan de hand van functieprofielen en competenties worden geselecteerd. Echter wordt door opdrachtnemers opgemerkt dat wanneer er vanuit de opdrachtgever onvrede over een bepaalde medewerker wordt uitgesproken, dit wel degelijk invloed heeft op eventuele personele wijzigingen.

Om het personeelsverloop terug te dringen wordt er vanuit best-practices gewerkt middels BELBIN-rollen. Binnen de best-practice wordt bij het vervullen van een vacature volgens de deskundigen niet gekeken naar de organisatie waarvan de functie vervuld dient te worden, maar naar de persoon die 'best for project' is, wat inhoudt dat er kritisch wordt gekeken naar de persoon die bij de functie past.

Wanneer er gekeken wordt naar de **(4) processen** die binnen een PPS-constructie plaatsvinden, heeft volgens de respondenten het proces van **(4.1) wijzigingen** het meeste weerslag op de samenwerking. Deze weerslag kan volgens PPS-deskundigen worden voorkomen, wanneer er een goed en duidelijk wijzigingenoverleg plaatsvindt, waarbij een concreet stappenplan voor deze wijziging wordt gemaakt. De opdrachtgever en opdrachtnemer van DCR geven aan dat er in het begin wijzigingen mondeling zijn afgesproken, waardoor deze niet officieel zijn terug te vinden in documenten. Uit de interviews is naar voren gekomen dat wijzigingen binnen DCR en DC16 nog niet geëvalueerd worden, maar hier wel behoefte aan is.

Wanneer gekeken wordt naar het **(4.2) primaire proces** van de klant, komt uit de diepte-interviews naar voren dat het van essentieel belang is dat het consortium hiervan op de hoogte is. Hierbij geven deskundigen en opdrachtgevers aan dat het dikwijls aan kennis van het primaire proces ontbreekt. De opdrachtnemers van DJI geven aan dat de inrichting van het primaire proces kan botsen met de door hen beoogde uitvoering van een bepaalde dienstverlening. De opdrachtnemer geeft tegelijkertijd aan dat zij begrijpen dat zij maximaal ondersteunend zijn aan het primaire proces.

Wanneer er door de opdrachtgever een uitvraag wordt gedaan, wordt het door hen positief ervaren dat zij meegenomen worden in het uiteindelijke **(4.3) besluit** wat genomen wordt door de opdrachtnemer over de processen. Afstemmingsmomenten binnen de besluitvorming zijn van belang voor de optimale bedrijfsvoering.

Door zowel de opdrachtnemers van DCR als door de exploitatiedirecteur wordt gezegd dat de opdrachtgever zich uit goede bedoelingen graag wil bemoeien met de 'hoe'-vraag, terwijl een PPS-constructie bedoeld is dat deze door de opdrachtnemer zelf wordt ingevuld. De opdrachtgever vraagt enkel 'wat' uit. Daarmee proberen zij meer **(4.4) invloed** uit te oefenen op de processen dan het contract bedoeld heeft.

Volgens de Facility Managers van de integrale contracten worden de wijzigingen sneller doorgevoerd wanneer het geen PPS-constructie betreft, doordat er op minder niveaus overleg gevoerd hoeft te worden.

De respondenten van DJI geven aan dat er bij de opvolgende PPS-projecten van DJI het eerste PPS-project, namelijk DCR, onvoldoende is geëvalueerd waardoor 'vage' begrippen en onduidelijkheden uit het **(5) contract** zijn overgenomen.

Uit de diepte-interviews met de respondenten van DCR is naar voren gekomen dat tijdens het opstellen van het **(5.1) DBFMO-contract** en de **(5.2) outputspecificatie** niet goed is gekeken naar de omschrijvingen van de diensten en middelen. Dit zorgt voor interpretatieverschillen, waardoor er tot op heden nog steeds discussie wordt gevoerd. Verder geven alle respondenten aan dat het volgen van het contract niet per definitie betekent dat er een goede samenwerking is, maar dat dit echter betekent dat de dienstverlening wordt uitgevoerd zoals deze omschreven staat.

De opdrachtnemers van DCR geven aan dat zij door de financiële druk van de achterban, nauwelijks extra dienstverlening uitvoeren buiten het contract om. Daarnaast geven ook de andere opdrachtnemers aan dat zij vaak zoeken naar de meest goedkope oplossing die past binnen de eisen van de OS.

In de outputspecificatie wordt over samenwerking tussen de processen gesproken maar wordt niet inhoudelijk ingegaan op de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het volgende staat in de outputspecificatie omschreven over de samenwerking: 'Een goede en betrouwbare Monitoring, het totaal van opnemen van storings, klachten, wensen en informatieverzoeken, registratie in het registratiesysteem, afhandeling, navolgbare documentatie, en rapportage, vormen de basis van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Outputspecificatie, 2007)'.

De **(5.3) integrale contracten** binnen DJI worden om de 5 jaar opnieuw aanbesteed. Hierbij wordt door deze respondenten erkend dat er altijd een periode van opstart is, waarbij de samenwerking nog een goede basis moet krijgen. Daarnaast worden deze contracten dermate strak weggezet, dat zij van mening zijn dat er altijd discussies zullen blijven omtrent de letter van het contract. Daarbij hebben de respondenten van de integrale contracten geen inzicht op de boetes die door het RVB aan de contractpartner wordt opgelegd.

De **(5.4) kortingen** die worden opgelegd binnen DCR zijn volgens de respondenten binnen DCR zo hoog, dat men vaak direct naar het contract grijpt wanneer er een korting wordt uitgegeven. Dit is onder andere het gevolg van de financiële positie waarin zij zich bevinden. Alle respondenten geven aan dat de kortingen zorgen voor een druk op de samenwerking omdat dit direct van invloed is op het financiële huishouden van een consortium. De exploitatiedirecteuren geven aan dat de kortingen zijn bedoeld als stok achter de deur en men moet bewegen tot verbetering van de dienstverlening, waarbij op dit moment nog te vaak krampachtig wordt gekeken naar de mogelijkheden om de kortingen kwijt te schelden.

Binnen het PPS-project aan de Kromhout Kazerne wordt geen gebruik gemaakt van de coulancregeling. De respondenten vanuit de overige projecten geven aan dat er voldoende ruimte is om een kwijtschelding van een korting te motiveren. Tevens geldt dat wanneer een korting gaat lopen, deze 'on hold' kan worden gezet wanneer de opdrachtnemer niet in de gelegenheid wordt gesteld herstelwerkzaamheden uit te voeren doordat bijvoorbeeld het primaire proces hierdoor wordt verstoord.

Wanneer men kijkt naar de **(6) samenwerking** binnen PPS geven de respondenten aan dat vertrouwen en transparantie één van de belangrijkste kernwaarden zijn voor een goede verstandhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Tevens wordt door de exploitatiedirecteuren erkend dat één van de **(6.1) succesfactoren** van samenwerking het evalueren van de diverse processen betreft, waarbij met name wordt bedoeld op wijzigingen en samenwerking. Verder is volgens hen een heldere OS van belang om een goede samenwerking te kunnen realiseren

Uit de literatuur blijkt dat de volgende **(6.1) competenties** van belang zijn voor het creëren van een optimale samenwerking:

- Motivatie;
- Verbondenheid;
- Geven en nemen;
- Verantwoordelijkheid;
- Sensitiviteit en
- Empathisch vermogen.

Lijnrecht tegenover de succesfactoren benoemen de respondenten de **(6.2) faalfactoren** met betrekking tot een samenwerking binnen PPS. De exploitatie- en projectdirecteuren geven aan dat het ongewenst is om in een constante vechtmodus te blijven als het gaat om het kwijtschelden van kortingen. Daarnaast wordt door alle respondenten het beschadigen van vertrouwen door geen openheid van zaken te geven als één van de grootste faalfactoren bestempeld. Opdrachtgevers geven aan dat het belangrijk is dat de opdrachtnemers blijven werken vanuit het uitgangspunt dat zij dienstverlening leveren zoals afgesproken. Hierbij moet het uitgangspunt dus niet zijn: 'Het ontlopen van kortingen'.

4.2 Rond-de-tafelsessies

Om de resultaten uit de interviews te verifiëren en te specificeren, zijn een tweetal rond-de-tafelsessies uitgevoerd. Deze sessies zijn opgesplitst in een interne sessie en een externe sessie. De keuze voor een interne en een externe sessie is gemaakt om te toetsen of er binnen DCR andere kernwaarden speelden ten opzichte van andere PPS-projecten. Daarbij is ingespeeld op het dialoog wat is gevoerd aan de hand van de gekozen kernwoorden. De vijftig kernwoorden komen voort uit de geanalyseerde diepte-interviews en de literatuurstudie welke uitgevoerd zijn voor de rond-de-tafelsessies. De kernwoorden zijn terug te vinden in *bijlage VI: Kernwoorden rond-de-tafelsessie*.

Interne rond-de-tafelsessie

Bij de interne rond-de-tafelsessie is er gekozen om de opdrachtgevers en de opdrachtnemers tegenover elkaar te zetten, zodat zij zich konden inleven in de andere partij. Hierbij hebben zij twee vragen moeten beantwoorden met behulp van de kernwoorden:

1. *Wat zijn volgens jullie de vijf belangrijkste kernwoorden voor een professionele samenwerking binnen PPS vanuit de opdrachtgever?*
2. *Wat zijn volgens jullie de vijf belangrijkste kernwoorden voor een professionele samenwerking binnen PPS vanuit de opdrachtnemer?*

Onderstaande tabel, tabel 4.2, geeft een overzicht van de gegeven kernwoorden voor de opdrachtgever weer. Hierbij is nummer 1 voor hen het meest belangrijke kernwoord.

Tabel 4.2: Kernwoorden opdrachtgever

Opdrachtgever door DCR	Opdrachtgever door DC16
1. Gezamenlijk doel	1. Vertrouwen
2. Respect	2. Communicatie
3. Communicatie	3. Kundigheid
4. Flexibiliteit	4. Daadkracht
5. Rekening houden	5. Transparantie

Tabel 4.3 geeft een overzicht van de gegeven kernwoorden voor de opdrachtnemer weer.

Tabel 4.3: Kernwoorden opdrachtnemer

Opdrachtnemer door DCR	Opdrachtnemer door DC16
1. Daadkracht	1. Daadkracht
2. Communicatie	2. Communicatie
3. Commercieel-winstgevend	3. Commercieel-winstgevend
4. Respect	4. Vertrouwen
5. Onderhandelingsruimte	5. Transparantie

De motivatie van de gekozen kernwoorden is terug te vinden in *bijlage VIII: Resultaten rond-de-tafelsessie*.

Externe rond-de-tafelsessie

Bij de externe rond-de-tafelsessie zijn de respondenten willekeurig bij elkaar gezet. Dit wil zeggen dat er in de groepjes zowel opdrachtgevers, opdrachtnemers als deskundigen zaten. Om meer interactie te creëren is er gebruik gemaakt van statafels. Daarbij wordt men gestimuleerd actief bezig te zijn. Aan hen is de volgende vraag gesteld:

Wat zijn de vijf belangrijkste kernwoorden voor een goede samenwerking binnen een PPS-constructie?

Hierbij hadden zij dezelfde keuze uit de vijftig kernwoorden die bij de interne rond-de-tafelsessie gebruikt zijn. De antwoorden van de externe rond-de-tafelsessie worden in onderstaand tabel weergegeven.

Tabel 4.4: Kernwoorden rond-de-tafelsessie extern

Groep 1	Groep 2	Groep 3
1. Inlevingsvermogen	1. Vertrouwen	1. Communicatie
2. 'Een kind van gescheiden ouders'	2. Respect	2. Afstemming
3. Balans tussen inhoud en proces	3. Transparantie	3. Gezamenlijk doel
4. Flexibiliteit (adaptief vermogen)	4. Begrip	4. Vertrouwen
5. Transparantie (voorspelbaarheid)	5. Flexibiliteit	5. Evaluatie

Een volledige toelichting van de gekozen woorden is terug te vinden in *bijlage VIII: Resultaten rond-de-tafelsessies*.

H5. Resultatenanalyse

Om tot een uiteindelijke conclusie te komen wordt er een koppeling gemaakt tussen desk- en fieldresearch. Dit bestaat uit literatuuronderzoek, interviews en rond-de-tafelsessies.

Analyse Theorie vs. Praktijk

Uit de literatuurstudie is gebleken dat een gezamenlijk doel essentieel is bij een goede samenwerking. In praktijk is gebleken dat het zorgen voor ongestoorde bedrijfsvoering binnen PPS-constructies als het gezamenlijke doel wordt aangemerkt. Daarbij is het voornaamste verschil in belangen te vinden in het financiële aspect van de samenwerking, waarbij het consortium een commerciële organisatie is.

De OS geeft een duidelijk verloop van processen weer en ook hoe deze processen gemonitord worden. Dit vormt een goede basis en houvast voor het navolgen van de procedures, zodat men weet wat van hen verwacht wordt. De OS dient hiermee als een basisboek voor het volgen van de processen. Daarbij staat in de OS enkel de 'wat'-vraag omschreven en is de 'hoe'-vraag voor invulling van DC16.

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat het evalueren van een proceswijziging mee zou kunnen spelen binnen het succes van een goede samenwerking. Wanneer de literatuur hiernaast gehouden wordt, zijn er hiervoor verschillende mogelijkheden. Zo is de PDCA-cirkel een mogelijkheid voor het evalueren en verbeteren van processen.

De literatuur spreekt over verschillende conflictreacties, waarbij onderscheidt wordt gemaakt tussen eigen (organisatie-)belang en andermans (organisatie-)belang. Daarbij wordt het volgen van eigen belangen als grootste faalfactor erkend. Uit de diepte-interviews komt tevens naar voren dat het belangrijk is om goed te luisteren naar wat een ander bedoelt. Echter wordt hier vaak de OS als naslagwerk gebruikt wanneer een partij zijn gelijk probeert te halen en ontbreekt het aan luistervaardigheid.

Binnen de OS is er weinig aandacht besteed aan de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en wordt er gesproken over de monitoring welke een basis voor een goede samenwerking vormt binnen DCR. Daarbij wordt gesproken over de samenwerking tussen de verschillende processen maar is in de OS geen omschrijving weergegeven hoe de communicatie dient te verlopen. Uit de diepte-interviews is echter gebleken dat een goede omschrijving van de samenwerking gewenst is, met name om elkaars belangen te kennen zodat men hier op in kan spelen.

Analyse rond-de-tafelsessies

De gekozen kernwoorden worden in onderstaande tabel, tabel 5.1 uitgedrukt in percentages. Deze percentages duiden de frequentie aan waarin dit woord is genoemd. Hierbij is een score van zeven gelijk aan 100%. Deze zeven zijn afgeleid uit het aantal groepen waarin de vraag naar de kernwaarden is gesteld, zowel intern als extern.

Tabel 5.1: Percentages in kernwoorden

Kernwaarde/ Kernwoord	Aantal keer genoemd	Score in percentage
Communicatie	5	71%
Vertrouwen	4	57%
Transparantie	4	57%
Flexibiliteit	3	43%
Respect	3	43%
Daadkracht	3	43%
Commercieel – winstgevend	2	29%
Inlevingsvermogen	2	29%
Gezamenlijk doel	2	29%
Afstemming	1	14%
Balans tussen inhoud – proces	1	14%
Evaluatie	1	14%
Kundigheid	1	14%
Rekening houden	1	14%
Kind van gescheiden ouders	1	14%
Begrip	1	14%



Uit bovenstaand tabel kan worden opgemaakt dat communicatie door het overgrote gedeelte van de respondenten als sleutelvaardigheid tot het succes van de samenwerking binnen een PPS-constructie wordt gezien. Daarnaast zijn vertrouwen en transparantie van belang om een goede samenwerking in stand te houden. Wanneer bovenstaande tabel aan de literatuur wordt gekoppeld, wordt communicatie niet direct als competentie benoemd. Wel is te zien dat er diverse competenties hand in hand gaan met communicatie, zoals omgang, luisteren en overtuigingskracht.

H6. Conclusie

Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met behulp van hoofdstuk 4, de resultaten-analyse. Nadat de data is geanalyseerd worden diverse conclusies getrokken die van invloed zijn op de samenwerking binnen DCR.

Vooraf aan het onderzoek is aan de hand van oriënterende gesprekken de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

'Wat kan de samenwerking tussen DCR en DC16 professionaliseren?'

Om een goed beeld te krijgen hoe de samenwerking zich binnen een PPS-constructie verhoudt, zijn middels diverse onderzoeksmethoden de kernwaarden voor een goede samenwerking aan het licht gebracht. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de samenwerking binnen DCR, maar worden ook andere DBFMO-contracten meegenomen. Verder is er gekeken naar de cultuurverschillen die zich verhouden binnen een publieke en private partij. Daarnaast is door middel van diepte-interviews onderzocht wat de best-practices zijn op het gebied van samenwerking binnen PPS. De conclusies worden weergegeven aan de hand van de labels welke zijn gebruikt bij de diepte-interviews.

Belangen

- Uit de resultaten kan worden geconcludeerd dat de consortiapartijen open staan voor het doorvoeren van (innovatieve) trends maar dat zij daar geen risico's voor willen dragen vanwege de hoge kortingen die er tegenover staan wanneer de techniek te wensen overlaat. Men kiest daarom liever voor 'oud en vertrouwd'. Bijvoorbeeld: Een nieuw innovatief camerasysteem wat nog onvoldoende getoetst is heeft een hoger risico op kortingen dan een wat ouder camerasysteem waarvan men weet dat deze naar behoren functioneert.
- Ondanks dat een opdrachtgever en opdrachtnemer werken vanuit verschillende missie, visie en doelstellingen en zij beiden andere belangen hebben is er één belang wat zij gezamenlijk voeren: Ongestoorde bedrijfsvoering van het primaire proces. Daarbij kan tevens worden geconcludeerd wat de belangen van de eigen organisatie voor een medewerker voorop gelden, wat bij de opdrachtnemer betekent dat er vrijwel altijd vanuit een financieel oogpunt wordt gekeken.

Communicatie

- Het overgrote gedeelte van de discussies die gevoerd worden, hebben te maken met kosten, wijzigingen en kortingen. Discussies zijn voor beide partijen redenen om direct terug te grijpen naar het contract en de gemaakte afspraken. Dit heeft een enorme weerslag op de samenwerking omdat er op zo'n moment niet wordt gekeken naar elkaars belangen en de exacte vraag, maar iedere partij de belangen van zijn eigen organisatie vooropstelt.
- Om een goede samenwerking te professionaliseren is constante monitoring van deze samenwerking een vereiste. Uit de diepte-interviews kan worden geconcludeerd dat deze monitoring daadwerkelijk bijdraagt aan een optimale samenwerking. De invulling van deze monitoring is op verschillende manieren mogelijk.

Cultuurtyperingen

- Geconcludeerd kan worden dat de culturen van een consortium en de publieke partij van elkaar verschillen. Dit heeft mede te maken met de belangen die per organisatie geldt. Daarbij bestaat een consortium uit meerdere organisaties, waarbij ook de organisaties verschillende culturen hebben.
- Personele wijzigingen hebben directe invloed op de samenwerking. Dit heeft te maken met de kennis die verloren gaat wanneer de 'key-positie' wijzigt. Wanneer er nieuwe medewerkers binnentreden, is het daarom van belang dat zij het primaire proces van DJI goed begrijpen. Dit personeelsverloop kan mogelijk worden teruggedrongen door een bepaalde mate van invloed uit te oefenen op elkaars selectieproces. Uit de resultaten is tevens naar voren gekomen dat hier behoefte aan is, omdat dit de samenwerking ook vereenvoudigt. Men ervaart namelijk dat een goede klik met de partner een samenwerking stimuleert.
- Het personeel van het primaire proces (de detentietoezichthouders, portiers en wachtcommandanten) zijn onvoldoende op de hoogte van de PPS-constructie. Dat houdt in dat zij een meldingsproces niet goed doorlopen en daarvan ook het belang niet inzien. Zij moeten hierover beter geïnformeerd worden, zodat dit voor minder irritaties zorgt op contractniveau.

De contractbeheerders van DCR geven aan dat zij nieuwe medewerkers informeren over PPS maar op dit moment hebben zij bij de medewerkers van het primaire proces nog onvoldoende

draagvlak gecreëerd te handelen volgens de lijnen die de contractbeheerders hebben uitgeschreven.

Processen

- De voornaamste reden voor DC16 om geen extra dienstverlening te voeren en langs de lijnen van het contract te blijven werken heeft te maken met het financiële huishouden van de organisatie. Doordat zij al zeven jaar rode cijfers draaien, zijn zij op dit moment voornamelijk bezig met 'het hoofd boven water te houden' en het op een zo efficiënt mogelijke manier uitvoeren van de gevraagde dienstverlening.
- Doorgevoerde wijzigingen worden op dit moment door DCR en DC16 nog niet geëvalueerd. Dit betekent dat er achteraf niet gekeken wordt hoe deze wijziging is opgepakt door beide partijen.
- Het uitgangspunt van een PPS-constructie dient te zijn dat de opdrachtgever de verantwoordelijkheid draagt om de 'wat'-vraag in te vullen en dat de opdrachtnemer daarbij verantwoordelijk is om invulling te geven aan 'hoe' zij de opdrachtgever in deze dienst of middel gaan voorzien. Uit de resultaten komt naar voren dat DC16 ervaart dat de contractbeheerders van DCR zich regelmatig uitlaten over 'hoe' iets opgevuld dient te worden. Dit hindert DC16 in het creatief bedenken van een oplossing voor het vraagstuk.

Contract

- De samenwerking binnen DCR wordt op dit moment omschreven als 'prima'. Ten opzichte van de eerste jaren van exploitatie is er een verbetering te zien. De eerste jaren was er met name veel 'strijd' wat mede veroorzaakt werd door de vele onduidelijkheden die binnen het contract en de OS zijn gevestigd. Deze onduidelijkheden hebben in het begin van exploitatie vooral gezorgd voor veel interpretatieverschillen. Deze strijd heeft men er geprobeerd uit te halen door veel vergaderingen in te plannen en onder andere gebruik te maken van 'keek op de week'.
- De kortingen die worden opgelegd binnen DCR zijn dusdanig hoog dat bij een opgelegde korting, men direct grijpt naar het contract. Een oorzaak hiervan is de financiële positie van DC16. Mede door de ongunstige bezettingsgraad en de verkeerd berekende winstmarges op de winkel, draait DC16 sinds het begin van exploitatie, met uitzondering van één jaar, rode cijfers.
- Vanuit de benchmark kan worden geconcludeerd dat daar de samenwerking tussen de opdrachtnemer en de beheersorganisatie op dit moment niet goed verloopt. Dit heeft te maken met het niet nakomen van de gemaakte afspraken door de opdrachtnemer. Echter investeert men hier in mindere mate in de samenwerking dan binnen een PPS-constructie, omdat de looptijd van deze contracten korter is.

Samenwerken

- De best-practices hebben aan de voorkant al meer aandacht besteed aan de samenwerking. Dit hebben zij gedaan met behulp van externe coach. Deze externe coach kijkt middels een 'helikopter-view' en onafhankelijk naar de samenwerking.
- Aan de hand van de rond de tafelsessie kan geconcludeerd worden dat met 71% communicatie het belangrijkste kernwoord is voor een goede samenwerking. Onder communicatie liggen meerdere kernwoorden ten grondslag. Door te blijven communiceren worden interpretatieverschillen vermeden. Verder worden vertrouwen en transparantie benoemd. Hierbij wordt onder transparantie verstaan dat men openheid van zaken geeft die van invloed kunnen zijn op de samenwerking en op de processen.
- De meest voorkomende faalfactor is het verzanden in de discussie, waarbij uiteindelijk de kern van de discussie uit het oog verloren gaat. Daarbij is het wel goed om te kijken wat er in de OS omschreven staat en wat de opdrachtgever hiermee bedoelt.

Terugblik op de onderzoeksvraag

Wanneer er wordt teruggeblikt op de onderzoeksvraag die eerder in dit hoofdstuk is omschreven, kan uit het onderzoek worden geconcludeerd dat de samenwerking gestagneerd is en een professionalisering behoeft. Zo is met name naar voren gekomen dat communicatie een grote rol speelt in de samenwerking. Er zijn voldoende conclusies getrokken die kunnen zorgen voor het realiseren van de doelstelling. Deze doelstelling wordt behaald, wanneer enkele aanbevelingen worden gerealiseerd. Deze aanbevelingen hebben met name betrekking op continuïteit in de communicatie en hier vaste richtlijnen voor aan te nemen. Deze aanbevelingen worden in *hoofdstuk 7: Aanbevelingen* toegelicht.

H7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan voor DCR, op welke wijze er een professionaliseringsslag kan worden gemaakt om de samenwerking te optimaliseren.

Dit hoofdstuk is tot stand gekomen aan de hand van de data-analyse in hoofdstuk 4. Vanuit de daaruit voortvloeiende conclusies worden verschillende aanbevelingen gedaan die antwoord geven op de onderzoeksvraag: *‘Wat kan de samenwerking tussen DCR en DC16 professionaliseren’*.

De aanbevelingen worden opgesplitst in drie paragrafen: *Paragraaf 7.1* geeft een aanbeveling weer die zowel op de korte- als op de lange termijn effectief is en daarnaast een wijzigend document betreft. *Paragraaf 7.2* geeft aanbevelingen die op korte termijn geïmplementeerd kunnen worden voor een professionalisering van de samenwerking. *Paragraaf 7.3* geeft aanbevelingen die gedaan worden met het oog op het project ‘toekomstbestendig DCR’.

7.1 Samenwerkingsplan

Samenwerkingsplan

De aanbevelingen die worden beschreven in paragraaf 7.2 en paragraaf 7.3 zijn onderdelen van één grote aanbeveling. Deze aanbeveling betreft een communicatieplan voor de resterende looptijd van het contract. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de grote wijziging van ‘toekomstbestendig DCR’ die op de planning staat. Deze wijziging wordt naar verwachting in 2021 gerealiseerd. In het communicatieplan dienen onderstaande aanbevelingen te worden opgenomen, omdat deze aansluiten op de behoeften van de respondenten en daarmee een antwoord geven op de onderzoeksvraag.

In het samenwerkingsplan worden aan de hand van diverse modellen en theorieën de communicatielijnen duidelijk bepaald. Daarin wordt onder andere omschreven hoe om te gaan met communicatie in de volgende situaties:

- Een (grote) wijziging;
- Discussies over het contract;
- Informele momenten;
- Het creëren van draagvlak bij het primaire proces;
- Financiële discussies en
- Evaluatie van processen.

Het samenwerkingsplan dient daarmee als stuurmiddel en als basis voor het communicatie- en samenwerkingsproces binnen deze PPS-constructie.

Gepaard met communicatie gaat vertrouwen en transparantie. Door open te communiceren naar elkaar, worden frustraties vermeden en vertrouwen gewonnen. Door transparant te zijn over de stand van zaken, wordt het vertrouwen vergroot.

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van het plan komt terecht bij de contractmanager van DCR. Momenteel is de contractmanager langdurig afwezig en daarom wordt tot die tijd de verantwoordelijkheid overgenomen door contractbeheerder Rens Brand.

Het plan kan op zeer korte termijn worden opgesteld. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de grote wijziging van ‘toekomstbestendig DCR’ welke in 2021 gerealiseerd wordt. Deze wijziging legt een grote druk op de samenwerking. Belangrijk is om de consequenties van deze wijziging tijdig in kaart te brengen en te verwerken in het plan zodat de samenwerking niet verandert in strijd. Dit plan draagt eraan bij een goede basis in de samenwerking te hebben en men kan teruggrijpen naar vaste richtlijnen voor de samenwerking.

7.2 Aanbevelingen op de korte termijn

Onder de aanbevelingen onder korte termijn wordt verstaan dat deze aanbevelingen binnen 1 jaar geleidelijk geïmplementeerd kunnen worden. Daarbij geldt dat rekening gehouden moet worden met de mogelijke wijzigingen binnen DCR die betrekking hebben op ‘toekomstbestendig DCR’. De aanbevelingen zijn kleine veranderingen die van grote impact zijn op de samenwerking tussen DCR en DC16.

Organisatieculturen vaststellen

Omdat de organisaties niet op de hoogte zijn van de organisatiecultuur binnen de eigen organisatie en die van de andere partij, moeten zij hierover met elkaar in gesprek gaan. Door je eigen organisatiecultuur te kennen en te kunnen omschrijven, kan hier door de andere partij op worden ingespeeld.

Doordat beide partijen andere belangen hebben en een andere organisatiecultuur, draagt het bepalen van de organisatiecultuur bij aan het creëren van begrip en draagvlak voor een goede samenwerking. Dit gebeurt aan de hand van een creatieve sessie die geleid wordt door een externe onafhankelijke coach.

Met behulp van de Cultuurui van Hofstede (1991) kunnen de vier lagen van deze cultuurui per organisatie worden vastgesteld (Thuis, P. 2013):

1. Waarden & Normen
2. Rituelen & Tradities
3. Helden & Verhalen
4. Symbolen

De theorie over de Cultuurui van Hofstede is terug te vinden in *paragraaf 3.5: De organisatiecultuur*.

Heisessies

Binnen diverse projecten zijn reeds heisessies geïmplementeerd bij diverse PPS-projecten die een positief effect hebben op de samenwerking tussen de publieke en de private partij. Daarbij wordt gekozen voor twee heisessies per jaar, waarvan één sessie op informele wijze wordt opgevuld en één sessie op formele wijze.

Informele heisessie: Hierbij moet gedacht worden aan een activiteit die DCR en DC16 op informele wijze naar elkaar toe laat groeien, zoals een teamdag. Dit kan zijn door een activiteit waarbij deze publieke en private partij met elkaar moeten samenwerken.

Formele heisessie: Deze sessie is bedoeld om kennis over PPS en eventueel de samenwerking daarvan te verreiken. Hierbij moet men denken aan het gezamenlijk bijwonen van een seminar of het bezoeken van de best-practices op het gebied van samenwerken binnen PPS.

Het is van belang dat bij zowel de formele als de informele heisessie iedereen van de verschillende disciplines die betrokken zijn bij het beheer van het DBFMO-contract aanwezig is. Dat wil zeggen dat de SPC-directeur, de exploitatiedirecteur, de Facility Manager, de servicemanager en de procesmedewerkers vanuit DC16 hierbij aanwezig zijn. Vanuit DCR moeten hierbij de contractbeheerders, de contractmanager en de plaatsvervangend vestigingsdirecteur, die tevens portefeuillehouder PPS is, aanwezig zijn.

Van evalueren kan je leren

Wijzigingen moeten geëvalueerd worden via een vaste structuur en hier moet een apart moment voor worden ingepland wanneer een wijziging zich voordoet.

Grote wijzigingen (grote impact – grote gevolgen) dienen geëvalueerd te worden met de strategische, tactische en operationele lagen binnen het contractmanagement. De ietwat kleinere wijzigingen (kleine impact – kleine gevolgen) kunnen worden geëvalueerd op de operationele laag van het contractbeheer. Dit betreffen de contractbeheerders van DCR en de Facility- en Servicemanager van DC16.

De evaluatie kan worden uitgevoerd middels de PDCA-cyclus. De PDCA-cyclus draagt bij aan het evalueren en verbeteren van processen. De PDCA-cyclus wordt toegelicht in *paragraaf 3.7*.

PPS-instructie schrijven medewerkers primaire proces

De medewerkers van het primaire proces dragen over de verhoudingen die binnen een PPS-constructie gelden. Dit zorgt regelmatig voor communicatie via de verkeerde kanalen.

Om de noodzaak van juist handelen aan te duiden, zal er door DCR een nieuwe handleiding geschreven moeten worden over de verhoudingen die binnen een PPS-constructie liggen. Uit onderzoek is gebleken dat DCR in het bezit is van diverse flowcharts, maar dat deze onvoldoende

bekend is bij de medewerkers van het primaire proces. Dit betekent dat er richting de medewerkers meer gecommuniceerd moet worden over de toegevoegde waarde van een PPS-constructie.

Doordat er op dit moment druk geworven wordt voor de functie detentietoezichthouders (DTH-ers), welke werkzaam zijn binnen het primaire proces van DCR, kan hier direct op geanticipeerd worden door de organisatie. Door bij indiensttreding van deze medewerkers een duidelijk instructie mee te geven, valt men minder snel in de 'gewoonte' om het op een andere manier te doen.

Kennismakingsmoment tussen medewerkers op contractniveau

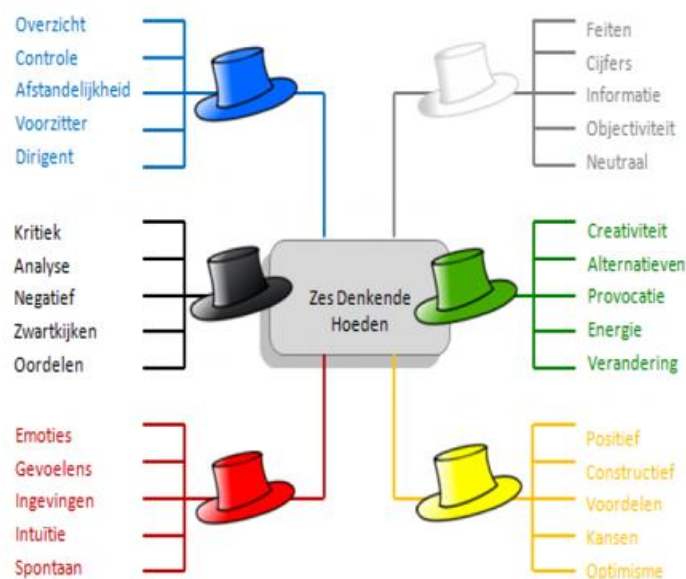
Om een goede samenwerking te realiseren is het van belang dat er een klik is tussen de medewerkers die veelvuldig met elkaar samenwerken. Dit bevordert het proces van samenwerken. Er is logischerwijs geen invloed op elkaars selectieproces, echter wordt op dit moment ook geen kennismakingsmoment ingepland voordat de keuze definitief op een medewerker valt.

Om vooraf te monitoren of deze klik aanwezig is, moet na een tweede gesprek met een mogelijke kandidaat voor een functie op contractbeheerdersniveau een kort moment worden ingepland. Daarbij wordt de voorkeur van de andere partij niet uitgesproken, maar kan door selecteurs wel gezien worden of er bepaalde chemie is.

Denkhoeden van Bono

Wanneer een discussie zich voordoet, moet men deze op een andere wijze benaderen dan voorheen. Wanneer men in een teamverband een vraagstuk oplost, kan het vaste denkpatroon bij de werknemers het creatief proces voor het zoeken naar een oplossing in de weg zitten. Edward de Bono (1997) bedacht een simpele en doeltreffende oplossing om deze blokkades van het creatief denken te doorbreken (Brakkee, S. 2011). Deze techniek, ook wel de denkhoeden van Bono genoemd, gaat uit van het idee dat mensen vaak geneigd zijn problemen op eenzelfde manier te benaderen. De denkhoeden dwingen om een probleem vanuit een ander perspectief te bekijken (leren.nl, z.d.). Figuur 7.1 geeft een helder beeld van de kleur van de denkhoeden en de bijbehorende kenmerken.

Figuur 7.1: Denkhoeden van Bono (leren.nl, z.d.)



De denkwijze van mensen te veranderen in een creatief proces is niet eenvoudig, omdat niet iedereen het vermogen heeft om creatief te denken. Dit vraagt extra aandacht wanneer medewerkers niet veranderingsbereid zijn. De eerste keer dat dit proces wordt gebruikt, wordt aangeraden hier een externe coach bij te betrekken. Op deze manier weten de deelnemers wat er van hen verwacht wordt.

7.3 Aanbeveling op de lange termijn

Toekomstbestendig DCR

De grote wijziging die eerder omschreven is in *paragraaf 3.9: trends en ontwikkelingen* moet vooraf goed in kaart worden gebracht. Voor toekomstbestendig DCR moeten vooraf de kritische succesfactoren (KSF's) in kaart worden gebracht. Hieraan worden vervolgens doelstellingen gekoppeld die meetbaar zijn. Daarbij is het voor DCR van belang dat het effect van deze wijziging op het primaire proces goed in kaart te brengen.

Gedurende dit proces dient de huidige dienstverlening te blijven voldoen aan de afgesproken kwaliteit, de overgang vooraf goed in kaart te worden gebracht en de mogelijke gevolgen voor beiden partijen middels een risico-analyse.

Om dit proces van samenwerken zo goed mogelijk te structureren tussen DCR en DC16, moet vanaf de ontwerpfase een externe, onafhankelijke samenwerkingscoach worden aangesteld die met enige regelmaat structuur aanbrengt in de samenwerking en de processen. De onafhankelijkheid van deze coach is belangrijk zodat op die manier niet uit een bepaald belang van een organisatie wordt gedacht en objectiviteit hiermee wordt bewaard.

H8. Implementatievoorstel

Samenwerking is niet in één vat te gieten. Er bestaat geen toverformule voor een professionele samenwerking want iedere samenwerking behoeft een andere aanpak. Om DCR handvatten te geven om een professionaliseringsslag te maken naar een optimale samenwerking, wordt in dit hoofdstuk een implementatievoorstel gedaan. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen met behulp van aanbevelingen die zijn gedaan naar aanleiding van de uitgevoerde desk- en fieldresearch. Er wordt een planning gemaakt, een plan van aanpak beschreven en de consequenties voor de organisatie worden toegelicht.

8.1 Stappenplan: Van samen werken naar samenwerken

Om in de toekomst een professionaliseringsslag te maken naar een optimale samenwerking, wordt een samenwerkingsplan opgesteld. Dit plan geeft in een zevental stappen weer hoe de organisatie naar een samenwerkingsplan werkt. Door dit stapsgewijs te implementeren, wordt het draagvlak verhoogd. Over het creëren van draagvlak wordt toelichting gegeven in paragraaf 8.4.

Alle stappen worden met elkaar bepaald en uiteindelijk vertaald worden naar één samenwerkingsdocument. Door dit vast te leggen, weten nieuwe contractmedewerkers de wijze van handelen binnen de organisatie en kan men terugvallen op hetgeen wat gezamenlijk is bepaald.

Gezien de grote wijziging binnen het DBFMO-contract, namelijk 'toekomstbestendig DCR', wordt er in het eerste jaar aan twee samenwerkingsplannen gewerkt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in het samenwerkingsplan op de korte termijn (tot één jaar vooruit) en het samenwerkingsplan op de lange termijn (3-5 jaar vooruit).

STAP 1: Bepalen doelstellingen

Allereerst worden de kritische succesfactoren (KSF's) bepaald voor een goede samenwerking. Daarna moet er gekeken worden naar de gezamenlijke doelstellingen. Dit betreffen doelstellingen die de samenwerking professionaliseren en tevens meetbaar zijn. Daarbij worden doelstellingen bepaald op de korte termijn en de lange termijn. Aan deze doelstellingen dient men Key Performance Indicators (KPI's) te koppelen. Deze doelstellingen worden jaarlijks geëvalueerd.

Wanneer deze doelstellingen behaald zijn, wordt hier een gezamenlijke beloning aan gekoppeld die vooraf is bepaald. Deze beloning kan informeel worden ingevuld, door bijvoorbeeld een gezamenlijke borrel te organiseren.

STAP 2: Ken en bepaal elkaars organisatieculturen

De organisaties zijn niet bekend met hun eigen organisatiecultuur en die van de andere partij. Om een goede samenwerking te kunnen realiseren, is het van belang dat men bekend is met de culturen die er binnen Detentiecentrum Rotterdam aanwezig zijn.

Om deze culturen vast te stellen wordt, met behulp van een externe teamcoach, de organisatiecultuur van beiden partijen bepaald. Daarna wordt met behulp van de externe teamcoach een gezamenlijke cultuur bepaald waar men naar streeft. Dit gebeurt aan de hand van de Cultuurui van Hofstede (1991). Een uitleg van de organisatieculturen is terug te vinden in *paragraaf 3.5: Organiseatiecultuur*.

STAP 3: Evaluatiestrategie bepalen

De daaropvolgende stap is het bepalen van de evaluatiestrategie. Door hier gezamenlijk een eenduidige strategie voor te bepalen en te formuleren, kan deze bij elke wijziging of procesverandering worden toegepast. Een mogelijkheid om te evalueren is het gebruik van de PDCA-cirkel, welke is toegelicht in *paragraaf 3.7: De PDCA-cirkel*.

De evaluatie wordt een apart overlegmoment, welke een week na doorvoering van de wijziging wordt ingepland. Naast het evalueren van de wijzigingen, dient ook de samenwerking geëvalueerd te worden. Door deze maandelijks te evalueren, kunnen eventuele knelpunten direct worden besproken en kunnen irritaties worden vermeden.

STAP 4: Feedback geven – Bepalen van de knelpunten

Door middel van een cursus 'feedback geven en ontvangen' leren de deelnemers om te gaan met het geven en ontvangen van feedback. Omgaan met feedback is belangrijk, om kritisch te kunnen blijven kijken naar elkaars processen en handelen. Feedback geven is een communicatiemodel wat bijdraagt aan de verbetering van processen en een professionele samenwerking. De cursus wordt gegeven door een externe deskundige op het gebied van feedback. Deze externe deskundige is bij iedere te maken stap voor het samenwerkingsplan aanwezig. Door een jaar lang dezelfde externe deskundige aan boord te nemen, raakt deze bekend met de organisatie en wordt vertrouwen gewonnen.

STAP 5: Omgaan met discussies – Consequenties van discussies bepalen

Door de verschillende belangen die DCR en DC16 hebben, ontstaan discussies waarbij beiden organisaties hun eigen belangen voorop stellen. Om niet in de eindeloze discussies te verzanden, wordt er vooraf nagedacht over de omgang met discussies.

Een manier om doorgang te vinden in discussies is het hanteren van de denkhoeden van Bono. Hierbij wordt de deelnemer geprikkeld om op een andere wijze en op een creatieve manier om te gaan met de problemen die zich afspelen en de oorzaak zijn van de discussie.

Om te voorkomen dat, ondanks het gebruik van de denkhoeden van Bono, de eindeloze discussies voort blijven duren, worden er gezamenlijk sancties opgesteld waar beiden organisaties hinder van hebben op het moment dat deze sancties opgelegd worden. Deze consequenties worden in de bijlagen van het samenwerkingsplan gevoegd. Deze consequenties moeten voor een dusdanige prikkel zorgen, dat men deze consequenties wilt vermijden.

STAP 6: Bepalen (in)formele heisessies

Om te voorkomen dat de daad niet bij het woord wordt gevoegd, worden vooraf jaarlijks de heisessies ingepland. In het samenwerkingsplan staat omschreven in welke periode de informele heisessie wordt ingevuld en wanneer de formele heisessie wordt ingevuld. Hierbij vindt één sessie plaats in het voorjaar en één in het najaar.

Voor de invulling van de sessies wordt elk jaar vooraf bepaald wie de verantwoordelijkheid draagt. Daarbij kan gerouleerd worden in de verantwoordelijke voor de invulling. Het eerste jaar zal DCR verantwoordelijkheid dragen voor de invulling van de sessies omdat zij de opdrachtgever zijn. Het jaar daarop wordt een switch gemaakt en zal DC16 de verantwoordelijkheid dragen voor de invulling en organisatie van de heisessies.

STAP 7: Evalueren samenwerkingsplan

Alle bovenstaande stappen moeten vastgelegd worden in het samenwerkingsdocument. Het opstellen van dit document met daarin alle opgenomen stappen, zal naar verwachting één jaar duren. Daarbij is het de bedoeling dat het document jaarlijks terug wordt gepakt en de opgestelde stappen te evalueren. Door deze stappen te evalueren worden nieuwe methoden worden toegepast en wijzigingen die de samenwerking kunnen beïnvloeden worden toegevoegd zodat hier direct op in wordt gespeeld.

8.2 Planning

Zoals in paragraaf 8.1 wordt weergegeven, neemt het implementeren van de stappen naar een samenwerkingsplan circa 1 jaar in beslag. Nadat de basis van al deze stappen zijn doorgevoerd, moet na ieder jaar het plan worden geëvalueerd. Eindverantwoordelijke blijft de contractmanager van DCR. Hiervan wordt een planning worden gemaakt en vastgesteld, die dienst als richtlijn en houvast om niet in de oude gewoonte te vallen. Het samenwerkingsplan is een onderdeel van de formele heisessie.

Naast het samenwerkingsplan wat één jaar vooruit kijkt, wordt een samenwerkingsplan op de lange termijn opgesteld. In het samenwerkingsplan op de lange termijn wordt rekening gehouden met de grote wijzigingen en wordt hier op ingespeeld. Het is goed om vooraf na te denken over de consequenties die de wijziging met zich meebrengt.

8.3 Consequenties

Personele consequenties

Aan het implementatievoorstel zitten personele consequenties verbonden. De wijze van samenwerken verandert door het doorvoeren van deze implementatie. Daarbij wordt met de denkhoeden van Bono een creatief denkvermogen van de medewerkers gevraagd.

Het samenwerkingsplan zal daarnaast bijdragen aan de ontwikkeling van diverse competenties:

- Motivatie;
- Verbondenheid;
- Geven en nemen;
- Verantwoordelijkheid;
- Sensitiviteit en
- Empathisch vermogen.

Organisatorische consequenties

Er dient één persoon als eindverantwoordelijke gesteld te worden voor het doorvoeren van de stappen. Dit betreft de contractmanager van DCR. Zolang de contractmanager niet aanwezig is, wordt deze taak overgenomen door de plaatsvervangend contractmanager, Rens Brand. De contractmanager en de contractbeheerders zijn het meest in contact met DC16 en om die reden wordt een verantwoordelijke op tactisch niveau aangesteld. Daarbij wordt ervoor gekozen om één iemand van de sessies en bijeenkomsten een samenvatting te laten maken en deze naar alle deelnemers te sturen ter verificatie. Zo kunnen eventuele misvattingen of interpretatieverschillen er direct uitgehaald worden.

Om de betrokkenheid te vergroten, wordt ervoor gekozen om iedere contractpartner verantwoordelijk te stellen voor de organisatie van één van de zeven stappen. Door eenieder te betrekken bij het samenwerkingsplan, zal het draagvlak worden vergroot. Onderstaand tabel geeft een verantwoordelijke per stap aan. Daarbij wordt, zoals eerder in dit hoofdstuk omschreven, de contractmanager van DCR de eindverantwoordelijke van het samenwerkingsplan voor de korte termijn en lange termijn.

Tabel 8.1: Verantwoordelijke per stap samenwerkingsplan

Stap	Verantwoordelijke (functie)
Stap 1: Bepalen van de doelstellingen	Plaatsvervangend vestigingsdirecteur DCR (portefeuillehouder gebouwbeheer)
Stap 2: Ken en bepaal elkaars organisatieculturen	Contractbeheerder DCR
Stap 3: Evaluatiestrategie bepalen	Facility Manager DC16
Stap 4: Feedback geven en ontvangen	Exploitatiedirecteur
Stap 5: Omgaan met discussies	Servicemanager
Stap 6: Bepalen (in)formele heisessies	Contractbeheerder DCR
Stap 7: Evalueren samenwerkingsplan	Projectdirecteur
Eindverantwoordelijke samenwerkingsplan	Contractmanager DCR

Financiële consequenties

Aan de implementatie zitten kosten verbonden. Deze kosten komen tot stand door het organiseren en bijwonen van de activiteiten en het inhuren van een externe coach voor het realiseren van meerdere stappen. Tabel 8.3 geeft de verwachte kosten weer. Deze kosten zijn van toepassing op het jaar dat het samenwerkingsplan wordt gerealiseerd. De invulling van de activiteiten zijn voorbeelden en hoeven niet leidend te zijn voor de implementatie van het samenwerkingsplan.

De kosten die gemaakt worden, worden opgesplitst tussen DCR en DC16. Deze kostenverdeling wordt vooraf bepaald en is afhankelijk van het aantal personen wat vanuit de organisatie deelneemt aan de activiteiten.

Tabel 8.3: Kostenoverzicht

Activiteit	Toelichting	Prijs excl. BTW
Informele heisessie	Teambuildingssessie	€1.000,-*
Formele 'heisessie'	Het volgen van een seminar. Prijs per persoon bedraagt €395,-. Uitgegaan wordt van 8 deelnemers. (Contractbeheerders DCR, contractmanager DCR, pvv vestigingsdirecteur DCR, Facility manager DC16, Servicemanager DC16, exploitatiedirecteur en projectdirecteur)	€3.160,-
Coach	Op basis van één jaar, gemiddeld één keer per maand. Om maatwerk te leveren wordt vooraf een inventarisatie gemaakt van de knelpunten en behoeften. Hierbij worden tevens verschillende werkvormen toegepast. Maximaal aantal deelnemers: 15	€10.000,-
Totaalprijs per jaar		€14.160,- excl. BTW

* Dit budget kan in overleg met beiden partijen vooraf worden vastgesteld.

8.4 Draagvlak

Om de aanbevelingen daadwerkelijk te kunnen implementeren, moet draagvlak worden gecreëerd. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat zowel de publieke als de private partijen open staan voor nieuwe ontwikkelingen die de samenwerking kunnen professionaliseren. Daarmee kan DCR een best-practice worden van samenwerking binnen een PPS-constructie van Dienst Justitiële Inrichtingen.

Daarbij geven zowel het consortium als de contractbeheerders van DCR de *sence of urgency* aan: Vertrouwen is noodzakelijk voor een betere samenwerking. Deze betere samenwerking zorgt voor een professionelere bedrijfsvoering en dus betere resultaten. Hierin is van belang dat ieder zijn talent wordt ontdekt, zodat de medewerker hierin kan excelleren en daar op een goede manier gebruik van gemaakt wordt binnen een organisatie.

Met het niet implementeren van het implementatievoorstel, loopt DCR het risico dat de samenwerking onvoldoende aandacht krijgt. Dit heeft tot gevolg dat de samenwerking uiteindelijk vastloopt wat zal leiden naar negatieve bedrijfsvoering. Daarbij heeft een goede samenwerking op contractniveau invloed op de medewerkers van het primaire proces. Wanneer er spanningen op contractbeheerdersniveau zijn, heeft dit direct invloed op de operationele werkvloer.

Door de contractpartners allen te betrekken bij het ontwikkelen van het communicatieplan, wordt draagvlak gecreëerd. De medewerkers ervaren het gevoel dat zij inspraak hebben over de wijze waarop er invulling wordt gegeven aan het communicatieplan en dat zij hiermee een belangrijke speler zijn binnen het ontstaan van dit document.

'People support what they help create' – Setten, van J, 2010

Kritische reflectie

In dit hoofdstuk wordt een kritische reflectie weergegeven op het onderzoek. In dit hoofdstuk reflecteer ik op mijn handelen gedurende mijn onderzoeksperiode. Het doel hiervan is om beter te handelen in een toekomstige, soortgelijke situatie (Afstudeersucces.nl, 2017).

Reflectie op het literatuuronderzoek

Om het onderzoek volledig te kunnen begrijpen, ben ik in de wereld van PPS en DBFMO gedoken. Kennis van PPS en DBFMO had ik voorafgaand aan het onderzoek niet, waardoor het enigszins lang heeft geduurd om de literatuur te vertalen naar mijn onderzoek. Er was dus vrij veel vooronderzoek vereist alvorens er een goede onderzoeksvraag op tafel lag.

Aan de hand van de operationalisatie van de begrippen heb ik bepaald welke literatuur er gebruikt kon worden voor het onderzoek. De kernbegrippen uit de probleemstelling en de onderliggende deelvragen waren met behulp van literatuurstudie goed te definiëren en te onderzoeken. Daardoor was de theorie goed bruikbaar voor het onderzoek. Met name de theorie over DBFMO en PPS gaven heldere inzichten.

Doordat de verzamelde data door middel van de diepte-interviews continue getoetst is aan de literatuurstudie, bood dit voldoende handvatten om onderzoek uit te voeren. Echter, doordat ik teveel de focus had gelegd op PPS en DBFMO, is er in een later stadium pas meer focus gelegd op de theorieën die gebruikt kunnen worden binnen het begrip 'samenwerken'. Ik had eerder meer literatuuronderzoek naar samenwerken moeten doen, zodat het onderzoek voor mij voortdurend helder bleef.

Reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethoden

Reflecterend op de onderzoeksmethoden die ik heb gehanteerd, denk ik dat ik daarin de juiste dataverzamelingsmethoden heb gebruikt. Omdat het een onderzoek in een complexe omgeving betreft, denk ik dat het een juiste keuze is geweest om diepte-interviews af te nemen. Hierdoor kon ik gemakkelijk om verduidelijking van het antwoord vragen wanneer deze voor mij nog niet voldoende helder was en kon ik daarnaast inspelen op het antwoord wat de respondent gaf. Met deze manier heb ik de juiste antwoorden op mijn deelvragen gekregen.

Ik ben blij gestemd met de response die ik kreeg op mijn diepte-interviews. Alle respondenten zijn per e-mail benaderd, waarbij ik een duidelijke toelichting op het onderzoek gaf. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van mijn eigen netwerk op LinkedIn en heb ik gebruik gemaakt van de LinkedIngroep 'PPS Netwerk Nederland', wat ook zorgde voor de nodige respondenten. Vrijwel iedereen die ik heb benaderd heeft meegewerkt aan mijn onderzoek, omdat zij de toegevoegde waarde van dit onderzoek binnen PPS zagen. Door de vele diepte-interviews en de diversiteit in antwoorden raakte ik langzaam maar zeker verzand in de verzamelde data.

Door de hectiek in het project van 'de Knoop', de best-practice op het gebied van samenwerken binnen PPS, heb ik voor mijn gevoel niet het maximale uit de best-practice gehaald. Wellicht had ik met meer doortastendheid richting de mogelijke respondenten kunnen overtuigen van hun toegevoegde waarde binnen mijn onderzoek. Uiteindelijk heb ik gelukkig de exploitatiedirecteur van de Knoop kunnen spreken. Dit was echter na het analyseren van alle resultaten. Dit heb ik voor mijn gevoel echter goed opgepakt door mijn aanbevelingen bij deze respondent te toetsen en de implementatie te bespreken.

De rond-de-tafelsessies waren uiteindelijk ook van meerwaarde van mijn onderzoek. Door deze uit te voeren na alle diepte-interviews, kon ik de resultaten van de diepte-interviews delen om deze te verifiëren en specificeren. De rond-de-tafelsessies gaven mij een helder beeld van hetgeen waar men het meest tegenaan loopt en de onderwerpen die echt van belang waren om mee te nemen in de aanbevelingen van mijn onderzoek. Doordat ik het inplannen van de rond-de-tafelsessies ietwat te veel heb laten afhangen van de beschikbaarheid van de vestigingsdirecteur, heb ik ze twee weken later uitgevoerd dan in eerste instantie de planning was. Uiteindelijk heeft de (plaatsvervangend) vestigingsdirecteur geen bijdrage geleverd aan mijn onderzoek. Ondanks dat hij een grote bijdrage had kunnen leveren aan mijn implementatieplan, ben ik tevreden met het resultaat.

Reflectie op de onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten bieden voldoende inzicht om relevante aanbevelingen voor de organisatie te kunnen doen. Wat ik moeilijk vond, was dat er bij aanvang van het onderzoek nog onvoldoende bekend was over het project 'toekomstbestendig DCR'. Wanneer dit wel het geval was, had ik wellicht wat meer de focus daarop kunnen leggen en hier een specifiekere aanbeveling en implementatie voor kunnen doen.

De onderzoeksresultaten voldoen redelijk aan mijn verwachtingspatroon. Ik heb geprobeerd zo lang mogelijk mezelf open te stellen voor nieuwe resultaten, om tunnelvisie te voorkomen. De resultaten voor het onderzoek waren niet verrassend, al gaven sommige antwoorden bij interviews verrassende inzichten welke handig waren om mee te nemen.

Door op de juiste manier gebruik te maken van het coderen en labelen denk ik dat de resultaten op de juiste manier tot stand zijn gekomen en daarmee goed te analyseren waren. De urgentie van bepaalde punten was door het aantal tekstfragmenten goed te overzien, waardoor de aandacht op de juiste punten gelegd kon worden bij de aanbevelingen. Als ik kritisch naar mezelf kijk, had ik wellicht iets meer theorie kunnen toetsen aan hetgeen wat uit de interviews naar voren is gekomen en daar andere of meer modellen voor kunnen gebruiken.

De resultaten hadden wellicht wat meer 'out of the box' kunnen zijn maar omdat dit niet binnen de organisatiecultuur van DCR past, heb ik me hier niet te veel op gefocust.

Reflectie op het functioneren

Als ik reflecteer naar mijn eigen functioneren in mijn scriptieperiode, heb ik redelijk gefunctioneerd naar wat ik van mezelf gewend ben. Ik schuif dingen vaak voor me uit en ben een typische 'deadlinewerker'. Ondanks dat ik van mezelf had verwacht dat de druk van de scriptie ervoor zou zorgen dat ik strakker in mijn planning zou zitten, heb ik mezelf hierin op bepaalde momenten teleurgesteld.

Ik heb me als onderzoeker makkelijk door de organisatie heen kunnen bewegen en heb voldoende vrijheid ervaren om mijn onderzoek op mijn eigen manier uit te kunnen voeren, wat erg prettig was. Ik hoop dat mijn aanbevelingen en implementatie uiteindelijk meegenomen worden in een nieuw project binnen DCR.



Literatuurlijst

Schriftelijke bronnen

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek*. (1^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Baarda, B. (2013). *Kwalitatief onderzoek*. (3^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Brakkee, S. (2011). *Effectief en motiverend leidinggeven*. (1^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Burger, Y. e.a. (2010). *Mensen veranderen*. (1^e druk) Deventer: Kluwer
- Consortium DC16 (2007). *Best and final offer*. (1^e druk)
- Consortium DC16 (2007). *Outputspecificatie*. (1^e druk)
- Resetmanagement (2015). *Evaluëren en verbeteren in samenwerken*. (1^e druk)
- Resetmanagement (2015). *Startcondities in samenwerking*. (1^e druk)
- Sanders, M. (2015). *Publiek-Private Samenwerking*. (1^e druk) Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Thuis, P. (2014). *Toegepaste organisatiekunde*. (6^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Digitale bronnen

- Afstudeersucces.nl (z.d.) *Het schrijven van een kritische reflectie*. (geraadpleegd op 3 juni 2017)
<http://www.afstudeersucces.nl/index.php/reflectie-scriptie/>
- Algemene Rekenkamer (2014). *Het DBFMO-contract*. (geraadpleegd op 16 maart 2017)
<http://www.lrga.nl/images/29330-rekenkamer-dbfmo.pdf>
- Bannink, I. (2015) *Conflicten op de werkvloer*. (geraadpleegd op 11 april 2017)
<https://www.banninkcoaching.nl/omgaan-met-conflicten-op-de-werkvloer/>
- Competentievoorbeelden (z.d.). *Definitie van de competentie samenwerken*. (geraadpleegd op 12 maart 2017)
<http://www.competentievoorbeelden.nl/2011/12/12/definitie-van-de-competentie-samenwerken>
- DBFMO (2016). *DBFMO-contracten*. (geraadpleegd op 16 maart 2017)
<http://www.dbfmo.com/>
- Leren.nl (z.d.). *De denkhoeden van Bono*. (geraadpleegd op 1 juni 2017)
<http://www.leren.nl/cursus/management/besluiten-nemen/denkhoeden.html>
- Managementsite (z.d.). *De ideale organisatie*. (geraadpleegd op 30 mei 2017)
<https://www.managementsite.nl/10-trends-weg-ideale-organisatie>
- Managementsite (z.d.). *Organisatiecultuur*. (geraadpleegd op 30 mei 2017)
<https://www.managementsite.nl/kennisbank/organisatiecultuur>
- Overheid Vlaanderen (z.d.). *Publiek-Private Samenwerking*. (geraadpleegd op 6 april 2017)
<https://overheid.vlaanderen.be/wat-is-pps>
- Rijksoverheid (2017). *Publiek-private samenwerking PPS*. (geraadpleegd op 16 maart 2017)
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/publiek-private-samenwerking-pps-bij-het-rijk/nieuws>
- Rijksvastgoedbedrijf (2017). *Rijksvastgoedbedrijf*. (geraadpleegd op 6 april 2017)
<https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/over-ons>
- Schworks (2014). *Communicatie*. (geraadpleegd op 13 april 2017)
<http://www.communicatiemodel.nl/>
- Vlaams Kenniscentrum PPS (2009). *Outputspecificatie*. (geraadpleegd op 16 maart 2017)
file:///C:/Users/Manon/Downloads/Outputspecificaties_leidraad_opdrachtgevers_en_opdrachtnemers_PPS_2009.pdf