

Het belang van samenwerking in integrale infrastructuur- en gebiedsontwikkeling

Wim Leendertse^{a,b} en Nicky Schulz^a

^a *Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen*

^b *Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Rijkswaterstaat*

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 23 en 24 november 2017, Gent

Het belang en de meerwaarde van het integreren van infrastructuurplanning en ruimtelijke planning wordt al lange tijd erkend. Infrastructuur ontsluit en koppelt gebieden en gebieden zijn bereikbaar door infrastructuur. Integreren impliceert, dat de belangen van betrokken partijen samenkomen in een gemeenschappelijke richting. Dit vraagt om samenwerking. Maar wat is samenwerking? En hoe draagt samenwerking bij aan het creëren van ruimtelijke kwaliteit? Deze paper gaat in op de rol die samenwerking speelt in het handhaven of tot stand brengen van ruimtelijke kwaliteit in infrastructuurprojecten. Daartoe is recente literatuur bestudeerd op succesfactoren voor samenwerking en hun onderlinge samenhang. Het resultaat is vervolgens vergeleken met de praktijk van twee 'Groningse' cases in een onderling vergelijkbare context. Deze cases onderscheiden zich van elkaar in mate van ruimtelijke integratie en vorm van samenwerking. Een eerste bevinding is dat een eenduidige definitie over ruimtelijke kwaliteit ontbreekt en sterk context afhankelijk wordt ingevuld. Hierdoor is een verband met samenwerking niet goed te bepalen. Een verdere bevinding is, dat in de praktijk andere succesfactoren dominant lijken als in de theorie. Met name het hebben van een gedeelde integrale gebiedsvisie, verankerd in de doelstellingen van het infrastructuurproject, lijkt bepalend voor de mate waarin ruimtelijke kwaliteit wordt ontwikkeld. Doelen zijn daarbij veelal abstract geformuleerd en lijken meer te dienen als verbinder dan als daadwerkelijk te bereiken doelen. Vertrouwen wordt veelvuldig genoemd als motor voor samenwerking in zowel de literatuur als de praktijk. Een belangrijk onderdeel hiervan, monitoring, feedback en leren, komt echter nauwelijks naar voren in de praktijk. Het aanwezig zijn van vertrouwen lijkt meer een constatering vanuit het gevoel van goede samenwerking in plaats van dat men bewust bouwt aan vertrouwen. Aanvullend op de literatuur komt leiderschap in de cases sterk naar voren als succesfactor voor samenwerking.

1. Inleiding

Het belang en de meerwaarde van het integreren van infrastructuurplanning en ruimtelijke planning wordt al lange tijd erkend. "No longer, transport infrastructure should be considered as an isolated line. [...] There is need for a more inclusive approach with respect to space. [...] An area-based approach may result in more robust infrastructure" (Struiksma & Tillema, 2008, p.9). Ook recent onderzoek benadrukt dat integratie tussen deze domeinen synergie kan opleveren, omdat er in ruimtelijke opgaven en kansen wordt gedacht in plaats van in problemen (Heeres et al., 2012; PBL, 2014; Leendertse et al., 2016). Infrastructuur is altijd verbonden met haar omgeving en andersom. De capaciteit van infrastructuur wordt bepaald door de ruimtelijke functies in gebieden (Struiksma & Tillema, 2008). Tegelijkertijd heeft de aanwezige infrastructuur grote invloed op de ontwikkelingsmogelijkheden van gebieden. In lijn met deze ontwikkeling stelt de nieuwe Omgevingswet, dat een meer samenhangende benadering van de fysieke leefomgeving leidt tot slimme combinaties en tot betere keuzes (Omgevingswet, 2017).

Al decennia lang bewegen ruimtelijke planning en infrastructuurplanning naar elkaar toe, zonder overigens tot een echte geïntegreerde planning te komen. Heeres et al. (2012, p.148) spreken van een "gradual transformation from traditional line-oriented planning towards area-oriented approaches". Ruimtelijke kwaliteit is een kernbegrip in deze transformatie. Dit begrip is lastig eenduidig te definiëren, maar kan grofweg worden omschreven als een evenwichtige en duurzame integratie van verschillende ruimtelijke functies. Duurzaam omgaan met ruimte betekent daarbij onder meer rekening houden met de huidige gebruiksfuncties en belevingswaarde van de ruimte en de mogelijkheid voor toekomstige generaties om functies aan een gebied te geven. (Omgevingswet, 2017, p.279).

Integreren impliceert, dat partijen bij en tot elkaar komen in een gemeenschappelijke richting. Dit vraagt om samenwerking tussen die partijen. "Since no actor involved in infrastructure planning is capable of tackling the complexity of the planning issues at hand alone, processes of stakeholder interaction and collaboration are closely related" (Heeres et al., 2012, p.153). Maar wat is samenwerking? Er zijn vele wetenschappelijke artikelen gepubliceerd over samenwerking of partnering. Opvallend daarin is het ontbreken van een eenduidige definitie. Samenwerking wordt in de door ons bestudeerde literatuur veelal beschreven als een "context dependent combination of tools, techniques en processes" (Bresnen 2010, p. 625). Veel artikelen beschrijven specifieke succesfactoren voor specifieke cases. Opvallend daarbij is, dat faalfactoren zeer beperkt worden beschreven en veelal worden beschreven door het ontbreken van succesfactoren.

In deze paper gaan we dieper in op de rol die samenwerking speelt in het tot stand brengen van ruimtelijke kwaliteit in infrastructuurprojecten en welke factoren bepalend zijn voor het ontstaan en ontwikkelen van deze samenwerking. Om meer zicht te krijgen op deze samenhang is wetenschappelijke literatuur gereviewd op succes- en faalfactoren van samenwerking en de relaties tussen deze factoren. Vervolgens is de theorie vergeleken met twee praktijkcases in een vergelijkbare context, namelijk de Zuidelijke Ringweg Groningen en Groningen Spoorzone. Bestudeerd is de vorm en mate van samenwerking, de bepalende factoren en het effect van samenwerking op ruimtelijke integratie. Op basis van de vergelijking zijn een aantal conclusies geformuleerd.

2. Methode van onderzoek

2.1 *Methode van onderzoek*

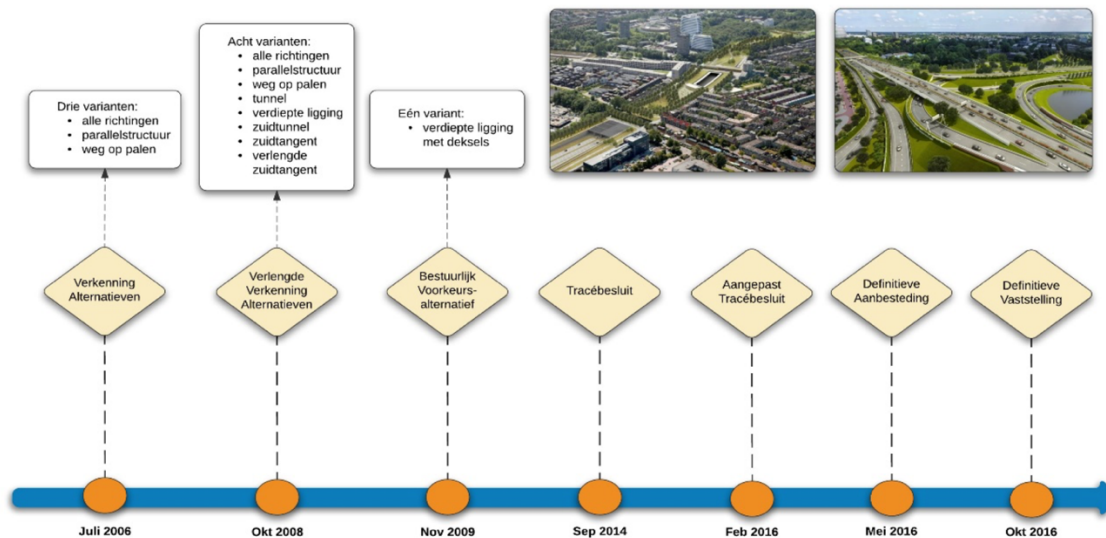
Gestart is met een literatuur review van recente (vanaf 2000) Engelstalige 'peer-reviewed' artikelen naar succes- en faalfactoren van samenwerking in het domein van infrastructuur en ruimtelijke planning. Gezocht is via SmartCat, Google Scholar en Science Direct. Er is gezocht op de termen 'complexity', 'infrastructure planning', 'area oriented planning', 'programme management', 'project management', 'collaborative planning', 'governance', 'success factors for partnering', 'interorganizational relationships', 'public-public partnering' en 'public-private partnering'. Op basis van referenties in de gevonden literatuur is doorgezocht tot saturatie.

Vervolgens is een documentanalyse uitgevoerd van de twee cases. Het resultaat is samengevat in een beschrijving en een tijdlijn met de belangrijke beslistmomenten van elke case. Aanvullend zijn in het derde kwartaal van 2016 zestien semigestructureerde interviews gehouden met als doel inzicht te verkrijgen in beide cases wat betreft samenwerking en het belang hiervan voor de ruimtelijke kwaliteit. Gekozen is voor personen in het verleden en heden betrokken in de cases, die door hun positie inzicht hebben in de ontwikkeling en achtergrond van de case. Daarbij zijn alle betrokken projectpartners minstens één keer vertegenwoordigd. Alle interviews zijn vastgelegd in geschreven verslagen en vervolgens door middel van codering geanalyseerd.

Dit onderzoek behandelt twee cases in Groningen, de Zuidelijke Ringweg Groningen en de Spoorzone Groningen. Beide projecten zijn infrastructuurprojecten ontwikkeld in dezelfde periode, gerealiseerd in samenwerking van min of meer dezelfde partners, ontwikkeld in een vergelijkbare context, waarbij ruimtelijke kwaliteit in het ontwikkelproces is toegevoegd. De uitwerking van de ruimtelijke kwaliteit en vorm van samenwerking is echter fundamenteel verschillend, wat een vergelijking interessant maakt.

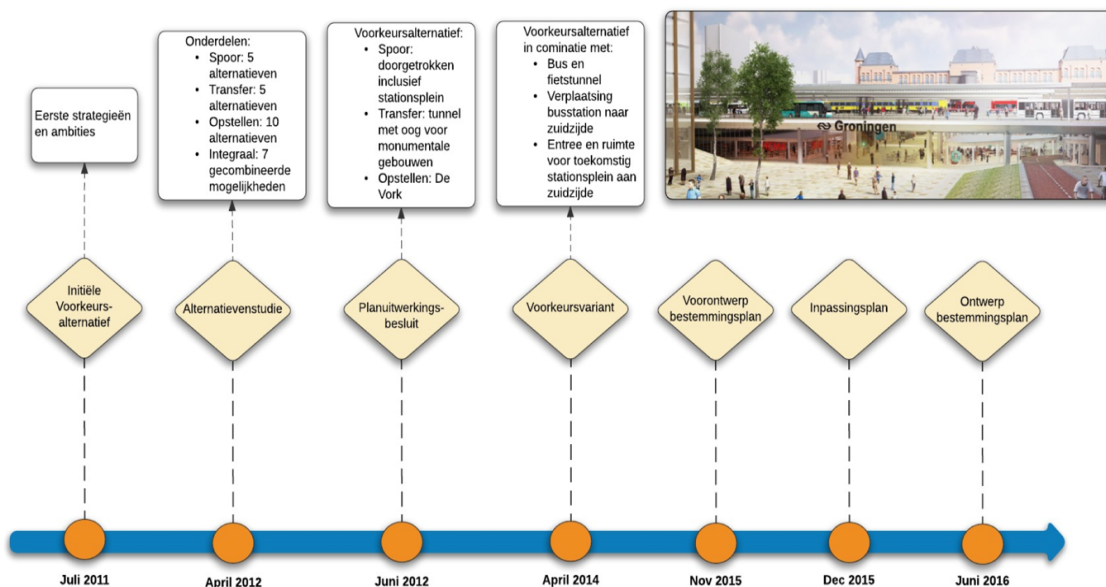
2.2 *Case beschrijving*

Het project *Zuidelijke Ringweg Groningen* beoogt de verbetering van de doorstroming en de veiligheid op de ringweg A7 aan de zuidzijde van Groningen. In het Tracébesluit wordt de problematiek van de Zuidelijke Ringweg Groningen omschreven als een optelsom van stagnatie in de doorstroming van het (internationale) wegverkeer, verminderde bereikbaarheid van de regio, een negatieve impact op de ruimtelijke kwaliteit en een hoog risicocijfer (verkeersveiligheid). Als oplossing is uiteindelijk gekozen voor een verdiepte ligging met deksels met een aantal toegevoegde optimalisaties, zoals een fiets- en voetgangerstunnel bij de Esperantostraat, een pakket maatregelen voor vergroening en duurzaamheid en een volledige aansluiting van de Europaweg op de Zuidelijke Ringweg. De Zuidelijke Ringweg Groningen is en wordt ontwikkeld door een gezamenlijke projectorganisatie van de provincie Groningen, de gemeente Groningen, Rijkswaterstaat en het Ministerie van I&M met betrokkenheid van de omgeving en het lokale bedrijfsleven. Onderstaande Figuur 1 geeft een overzicht van de ontwikkeling van dit project in de tijd.



Figuur 1: Ontwikkeling Zuidelijke Ringweg Groningen

Het project *Spoorzone Groningen* betreft de vernieuwing, verbetering en uitbreiding van het spoor op Hoofdstation Groningen naar aanleiding van de verwachte groei van het aantal reizigers. Dit wordt gerealiseerd door extra sporen, doorkoppeling van lijnen, hogere frequenties, kortere reistijden en betere aansluitingen met de bus. Naast deze vervoersfunctie is ook de economische functie van het stationsgebied een belangrijke driver voor vernieuwing. Het stationsgebied is door de gemeente Groningen benoemd als één van de zes economische dynamo's van de stad. Als gevolg hiervan zijn gedurende het project extra ruimtelijke ontwikkelingen toegevoegd, in de vorm van kwaliteit van het station, meer mogelijkheden voor voetgangers, fietsers en bussen en gebiedsontwikkeling. Het gehele project is en wordt ontwikkeld in samenwerking van de provincie Groningen, de gemeente Groningen, ProRail, NS en het Ministerie van I&M. Onderstaande Figuur 2 geeft een overzicht van de ontwikkeling van dit project in de tijd.



Figuur 2: Ontwikkeling Spoorzone Groningen

3. Succesfactoren voor samenwerking

Zoals in de inleiding vermeld geeft de bestudeerde literatuur niet een eenduidige definitie van samenwerking. "The very term 'partnership' is vague and can span objectives that range from information sharing and 'getting to know each other better', to learning about how two parties might work together, to specific actions of an interdependent nature that assign responsibilities and accountabilities to two or more parties, to an almost seamless blending of actors" (Horton et al., 2009, p. 9). Veelal beschrijft men samenwerking via de vorm of specifieke factoren die belangrijk worden geacht. De literatuur is echter niet consistent over welke factoren dominant zijn in welke situaties. Het succes van samenwerking wordt vaak toegeschreven aan de combinatie van factoren, die afhangt van project karakteristieken, de mate van complexiteit en onzekerheid en de hoeveelheid verschillende belangen tussen partijen (Crespin-Mazet & Portier, 2010; Williams, 2016).

Vroegtijdige betrokkenheid van partners maakt interactie mogelijk op een moment, waarin het project wordt gedefinieerd en daarmee de respectievelijke belangen van betrokken partijen in het project worden vastgelegd (Mosey, 2009; Lenferink et al., 2014). Of zoals Skeggs (2004, p. 8-9) het formuleert: "The potential benefits of the combined inputs of a partnered project team are obviously at their highest when partnering is initiated before the final design phase" Volgens Rose en Manley (2007; Rose, 2008) is, op basis van onderzoek van de Australische bouwsector, intensieve betrokkenheid in de planning van projecten één van de belangrijke intrinsieke (niet-financiële) motivatoren voor samenwerking. Betrokkenheid in deze fase geeft partners de mogelijkheid risico's en kansen te alloceren in co-development. Hierdoor krijgt men kennis en begrip van elkaars businesses, ontstaat een basis voor het creëren van waarde en kunnen problemen vroegtijdig worden herkend (Mosey, 2009; Eriksson et al., 2009).

Een evenwichtige balans in risico's, potentiële opbrengsten en benodigde inspanningen (fairness) is een terugkerende factor in de literatuur (Cheung et al., 2003; Naoum, 2003; Kadefors, 2004, 2005; Bresnen, 2007, 2010; Laan, 2010; Marques & Berg, 2011). "Appropriate risk allocation and sharing" wordt door Osei-Kyei & Chan, (2015) zelfs dé belangrijkste kritische succesfactor van publiek-private samenwerking genoemd. Samenwerking wordt daarbij gezien als een transactie waarbij partijen waarde inbrengen in ruil voor potentieel te verkrijgen waarde. Deze uitruil moet door partijen als evenwichtig worden gevoeld (Boukendour & Hughes, 2014). Dit gevoel kan alleen ontstaan door uitwisseling van respectievelijke percepties in een vorm van dialoog en gezamenlijke besluitvorming over de allocatie en beheersing van risico's en kansen (Lahdenperä, 2012; Lenferink et al., 2014). Volgens Kadefors (2005) is 'fairness' fundamenteel voor het ontstaan van vertrouwen en is vertrouwen een 'conditio sine qua non' voor samenwerking. Eenduidige afspraken over de verdeling van baten en lasten kunnen de ontwikkeling van vertrouwen stimuleren "by encouraging open information sharing and perceptions of relative equity, particularly when the project economy is transparent to both parties" (Kadefors, 2004, p.180).

Eenduidige procesafspraken (spelregels) "should ensure that none of the firms, if they contribute their best efforts, will lose out relative to the others" (Bennet & Peace, 2006, p. 17). Deze afspraken bevatten tenminste een gedeelde definitie van kansen en risico's en de allocatie daarvan naar de respectievelijke partners. Dit betekent, dat de partners elkaars verwachtingen, doelen, zorgen en mogelijke kansen delen (Lahdenperä, 2012). Veel onderzoekers benadrukken daarbij het belang van een gezamenlijk risico- en kansenmanagement (Rahmann & Kamaraswamy, 2004; Manley et al., 2007). Informatie uitwisseling en betrokkenheid in de business van de ander is daartoe noodzakelijk (Bresnen & Marshall, 2000; Cheung et al., 2003; Gadde & Dubois, 2010). Hardy et al.

(2003) spreken in dit verband van "involvement and embeddedness", dat wil zeggen naast wederzijdse betrokkenheid, de mate van verankering in de organisatieprocessen.

Vertrouwen kan worden omschreven als de "expectation that trustees will not engage in opportunistic behavior, even in the face of opportunities for realizing gains by doing so" (Laan et al., 2011, p.99). Het refereert naar de positieve verwachtingen en de bereidheid van een partij om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij in een risicovolle situatie (Mayer et al., 1995). Het creëren van een gedeelde cultuur, een sfeer van vertrouwen, respect, begrip en transparantie op het gebied van informatie, motieven, doelen en consequenties is hierbij van essentieel belang (Bresnen & Marshall, 2000; Manley et al., 2007). In veel onderzoeken wordt vertrouwen genoemd als basisvoorwaarde voor samenwerking (Kadefors, 2004; Manley et al., 2007; Rigdon, 2009; Bygballe et al., 2010; Gadde & Dubois, 2010; Laan et al., 2011). Opvallend echter is, dat in de bestudeerde literatuur in geen enkele definitie van samenwerking vertrouwen centraal staat. Hieruit is af te leiden, dat veel onderzoekers vertrouwen zien als een proces dat ontstaat in en door samenwerking. (Positieve) feedback en leren vormen in dit proces het fundament, naast de hiervoor genoemde afspraken over fairness.

Monitoring, feedback en leren vormen daarmee als het ware de evolutionaire motor in het ontwikkelen van samenwerking (Kadefors, 2004; Gadde et al., 2010). Feedback voedt interactie en daarmee de mogelijkheid van adaptatie en versterkt het leerproces door "providing a filter of experience back to the strategy" (Bresnen, 2007, p. 371; Busscher, 2014). Gustavson en Gohary (2012) stellen, dat daarbij juist de intra- en interorganisatorische grenzen dé broedplaatsen voor leren zijn.

Sterk gerelateerd aan leren is het hebben van een *lange-termijn perspectief*. Door de opbouw van kennis en kunde wordt niet alleen het onderhanden project verbeterd, maar ook kunnen betrokken partijen hun positie verbeteren voor toekomstige projecten (Bresnen, 2007). Het onderzoek van Rose et al. (Rose & Manley, 2007; Rose, 2008) laat zien, dat zicht op toekomstig werk de aantrekkelijkheid van samenwerking vergroot. Door de opbouw van gezamenlijke ervaring en een mogelijke toekomstige continuering van de relatie, ontstaat een meer lange termijn focus in de relatie.

Een *gemeenschappelijk doel* richt partijen in een gemeenschappelijk richting als stip aan de horizon (Ng et al., 2002; Gadde & Dubois, 2010). Dit houdt het ontwikkelproces van monitoring, feedback en leren en het opbouwen van vertrouwen gericht (Nooteboom, 2002). Dit gemeenschappelijk doel dient voldoende ruimte te laten om de samenwerking te laten groeien, maar dient voldoende concreet zijn om als baken te dienen. In de literatuur wordt vaak het vormen van één projectorganisatie als middel voor gemeenschappelijkheid genoemd. "Success can be better assured if participants work together as a team with established common objectives and defined procedures for collaborative problem solving" (Zhang, 2005). Belangrijk is, dat deze organisatie relatief onafhankelijk kan opereren van de diverse partnerorganisaties vanuit het gemeenschappelijke doel. Juist door die onafhankelijkheid kan gemeenschappelijkheid ontstaan.

In essentie dient partnering voor het alignment van kennis en kunde van partners via *complementariteit* (Leendertse, 2015). Of volgens Bresnen "the key is to select appropriate firms as partners and ensure that all necessary skills are developed and available" (2007, p.368). Verschillende onderzoekers benadrukken het belang van een goede partnerselectie. Naast harde kennis en kunde worden met name zachtere aspecten benadrukt als "collaborative ability, reputation, earlier experience of the supplier and shared values" (Erikson, 2009) en "cultural characteristics like respect, commitment to collaboration targeted at continuous improvement, a positive attitude towards teamwork

and open and honest communication" (Lahdenperä, 2007). Ng et al. (2002) noemen het belang van ervaringen uit het verleden in relatie tot vertrouwen. Eriksson et al. (2009) constateren in case-studies, dat het feit dat sleutelfunctionarissen elkaar al kennen sterk bijdraagt aan teamvorming. Zij benadrukken niet teveel belang te hechten aan tools en technieken, maar vooral te richten op het zoeken van een geschikte partner.

Verschillende onderzoekers associëren *commitment* met het succes van samenwerking (Ng et al., 2002; Jacobson & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2016). "To make partnering work the attitude of the participants remains fundamental as it is an attempt to establish non-adversarial working relationships among project participants through mutual commitment and open communication" (Cheung et al., 2003). Commitment betekent, dat men inbreng en verantwoordelijkheid in de samenwerking aanvaard. Op basis van commitment van een partij kan de ander vertrouwen geven. Garantie is daarbij als vergaande vorm van commitment te beschouwen. Er is een sterke relatie tussen commitment en complementariteit. Vanuit de efficiëntie dienen de respectievelijke inbrengen zoveel mogelijk complementair te zijn. Hierdoor ontstaat afhankelijkheid, waardoor de druk op het vragen van commitment of garanties toeneemt. Volgens Kadefors (2005) is in samenwerkingen met grote wederzijdse afhankelijkheid het commitment vaak ook groot.

Diverse onderzoekers benadrukken het belang *open informatie-uitwisseling en intensieve communicatie*. "Communication provides a deeper understanding of the projects' overall goals and the difficulties and possibilities involved" (Kadefors, 2004, p. 180). Daarbij is het van belang gezamenlijk afspraken te maken over hoe, wanneer, waarover en met wie de partners communiceren. Deze afspraken kunnen conflicten, een overload aan informatie, verrassingen en bureaucratische processen voorkomen. Denise (2005, p.1) spreekt in dit opzicht van 'coordination of information'. Communicatie gaat niet alleen over informatieve uitwisseling, maar leert "the partners where they disagree, since many kinds of agreement, actually mask the different perceptions that full communication would uncover" (Denise (2005, p.1). Zo beschouwd is gecoördineerde informatie-uitwisseling een noodzakelijk element van conflict behandeling en essentieel in de genoemde eenduidige procesafspraken. Kadefors legt ook nog een verband met de ontwikkeling van vertrouwen. "Project-wide communication in the early phases of a project strongly influences the participant's behavior so that trust-based collaboration is more likely to arise and persist (Kadefors, 2004, p. 181).

Projecten zijn gevoelig voor verandering van de context en daarmee gedeeltelijk onvoorspelbaar. Onvoorspelbaarheid kan een bedreiging opleveren voor samenwerking. Het deels 'richten' van die omgeving, bijvoorbeeld door *politieke of publieke steun*, kan helpen de onvoorspelbaarheid te reduceren. Acceptatie en begrip bij de publieke gemeenschap is van groot belang bij het waarborgen van de voortgang van grootschalige projecten. Deze projecten vragen om een procesmatige aanpak, waarin samenwerking en dialoog de basis vormen voor beslissingen (Jacobsen & Choi, 2008; Osei-Kyei & Chan, 2015; Ameyaw & Chan, 2016).

Opvallend is dat faalfactoren voor samenwerking in de literatuur nauwelijks worden genoemd. Als ze genoemd worden betreft het meestal het (case afhankelijk) ontbreken van de hiervoor genoemde succesfactoren. Samenvattend geeft Tabel 1 de resultaten van de literatuur-review.

Tabel 1: Overzicht literatuur-review naar succesfactoren van samenwerking

Succesfactoren voor samenwerking	Elementen genoemd in de onderzochte literatuur	Referenties
Vroegtijdige betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> Vroegtijdig betekend in een fase waarin project wordt gedefinieerd Dialogo over risicoallocatie en risicobeheersing Co-development Ontwikkeling begrip van elkaars business 	Bresnen & Marshall, 2000; Skeggs, 2004; Rose & Manley, 2007; Rose, 2008; Mosey, 2009; Eriksson et al., 2009; Lenferink et al., 2014
Fairness	<ul style="list-style-type: none"> Balans van inbreng en mogelijkheid waardeontwikkeling Perceptie en gevoel Evenwichtige allocatie en verdeling van risico's 	Cheung et al., 2003; Naoum, 2003; Kadefors, 2004, 2005; Bresnen, 2007, 2010; Laan, 2010; Marques & Berg, 2011; Lahdenperä, 2012; Boukendour & Hughes, 2014; Lenferink et al., 2014; Osei-Kyei & Chan, 2015
Eenduidige procesafspraken	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk risico- en kansenmanagement Spelregels informatie-uitwisseling en management Spelregels wijze van interactie Spelregels conflictresolutie Spelregels monitoring en feedback 	Hardy et al., 2003; Rahman & Kamaraswamy, 2004; Zhang, 2005; Bennet & Peace, 2006; Manley et al., 2007; Gadde & Dubois, 2010; Lahdenperä, 2012
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> Transparantie Respect en begrip Kwetsbaarheid Monitoring, feedback en leren Fairness Commitment 	Mayer et al., 1995; Bresnen & Marshall, 2000; Kadefors, 2004; Manley et al., 2007; Rigdon, 2009; Bygballe et al., 2010; Gadde & Dubois, 2010; Laan et al., 2011
Monitoring, feedback en leren	<ul style="list-style-type: none"> Voedt interactie Basis voor leren en adaptatie Motor van samenwerking 	Kadefors, 2004; Nooteboom, 2002; Bresnen, 2007; Gustavson & Gohary, 2012; Busscher, 2014
Lange-termijn perspectief	<ul style="list-style-type: none"> Opbouw gezamenlijke ervaring Lange termijn focus in relatie 	Bresnen, 2007; Rose & manley, 2007; Rose, 2008
Gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> Gemeenschappelijke stip aan de horizon Gericht ontwikkelproces Hogere onderlinge betrokkenheid Basis voor interactie over organisatielagen heen 	Ng et al., 2002; Nooteboom, 2002; Zhang, 2005; Gadde & Dubois, 2010
Complementariteit	<ul style="list-style-type: none"> Alignment van kennis en kunde Efficiency Partner op basis soft skills Afhankelijkheid 	Ng et al., 2002; Bresnen, 2007; Lahdenperä, 2007; Eriksson, 2009; Leendertse, 2015
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoordelijkheid Garantie en verzekering Nakomen afspraken (monitoring en feedback) Afhankelijkheid 	Ng et al., 2002; Cheung et al., 2003; Kadefors, 2005; Jacobsen & Choi, 2008; Ameyaw & Chan, 2016
Informatie-uitwisseling en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling wederzijds begrip Coördinatie van informatie-uitwisseling Basis voor interactie 	Hardy et al., 2003; Cheung et al., 2003; Kadefors, 2004; Denise, 2005; Gadde & Dubois, 2010
Politieke steun	<ul style="list-style-type: none"> Legitimatie en besluitvorming 	Jacobsen & Choi, 2008; Osei-Kyei & Chan, 2015; Ameyaw & Chan, 2016
Publieke steun	<ul style="list-style-type: none"> Reductie omgevingsonzekerheid 	Duijn et al., 2016

4. Casestudie resultaten

In beide cases is er in de verkenningsfase contact gezocht met belangrijke partijen om te komen tot samenwerking ten behoeve van het project (*vroegtijdige betrokkenheid*). Dit is terug te zien in de intentieverklaringen en bestuursovereenkomsten, waarbij formele besluiten, die belangrijk zijn voor de voortgang van het project, zoals het voorkeursbesluit, werken als attractor voor het stroomlijnen van belangen. In beide projecten was er een initiatief nemende partij, maar de maatgevende besluiten over de plannen zijn in samenspraak met belangrijke partners genomen. Door geïnterviewden wordt aangegeven dat een goede samenwerking vanaf het begin belangrijk is voor het succes van het project. "Je kunt haast niet te weinig tijd steken in het voortraject" (citaat interview). Men wijst daarbij vooral op het belang van het integreren van diverse onderdelen en het afstemmen van procedures tussen diverse partijen. Interessant is het onderscheid dat men maakt in 'vroegtijdig' en 'te vroeg'. "Als er te vroeg gestart wordt en er te weinig is uitgedacht heb je ... 'aan de achterkant' twee keer zo veel tijd nodig" (citaat interview). In de interviews wordt ook meermaals gesteld, dat er een fundament van afspraken tussen de belangrijkste belanghebbenden moet zijn, alvorens in samenwerking verder kan worden gebouwd.

Opvallend is, dat een *evenwichtige balans in risico's, potentiële opbrengsten en benodigde inspanningen* of risicomangement in de cases niet als een succesfactor wordt genoemd. De samenwerking wordt wel regelmatig succesvol benoemd, ondanks dat in beide cases de risico's en investeringen niet gelijk zijn verdeeld, met de provincie Groningen als grootste risicodragende en investerende partij. Als gevolg legt de provincie een sterk accent op scopebewaking en gegarandeerd aanvullend budget ingeval van uitbreiding van de overeengekomen plannen. De andere partijen leveren in het algemeen kennis, ervaring en inspanning. In de Zuidelijke Ringweg doet de gemeente mee in de besluitvorming zonder enige financiële input. Het risico van de gemeente betreft hier met name de bereikbaarheid van de stad. Rijkswaterstaat en ProRail zijn als de voornaamste verbouwers de grootste uitgevers van 'andermans' geld. Factoren voor het succes van de samenwerking, die in de interviews als compensatie voor deze ongelijkheid naar voren komen, zijn respect voor elkaar, vertrouwen, open communicatie met name naar de investeerders en het houvast van gezamenlijke besluiten. Het 'gevoel van fairness' blijkt uit het feit, dat er integraal en gezamenlijk gewerkt wordt aan oplossingen. Integraal werken betekent hierbij het combineren van diverse vraagstukken van de partners tot één gezamenlijke opgave. Bij Spoorzone Groningen wordt daarbij ook actief naar win-win's gezocht en wordt dit als positieve factor voor samenwerking benoemd.

Eenduidige procesafspraken worden niet expliciet genoemd in de interviews. In de interviews wordt *vertrouwen* wel regelmatig als een cruciale succesfactor aangeduid. Juist omdat er een goed vertrouwen tussen de partners is, worden issues uitgesproken en kan er gezamenlijk, met behulp van elkaars kennis, middelen en expertise, naar de beste oplossing worden gezocht. In de Zuidelijke Ringweg worden vooral respect en begrip voor elkaar als basis van vertrouwen genoemd, bij Spoorzone Groningen daarnaast ook de 'gunfactor', het elkaar gunnen van kansen. Dit verschil is mogelijk te verklaren, doordat bij de Zuidelijke Ringweg gemakkelijker een gedeelde cultuur ontstaat door de gezamenlijke projectorganisatie. Daarnaast wordt in beide cases het hebben van de juiste mensen met de juiste ervaring genoemd als van belang voor het hebben van vertrouwen.

Volgens de bestudeerde literatuur leidt *monitoring en feedback* tot meer onderlinge communicatie, versterkt het het leerproces en houdt het de progressie van het project én de tevredenheid hierover bij de partners en stakeholders bij. Het is opvallend, dat deze factor nauwelijks genoemd wordt in de interviews. Men noemt wel het leren van vergelijkbare projecten in andere steden of contexten. Voor de Zuidelijke Ringweg worden met name de A2 in Maastricht en de Noord-Zuid lijn in Amsterdam regelmatig genoemd vooral betreffende communicatie en omgevingsmanagement. Bij de Spoorzone is vooral gekeken naar het functioneren van de netwerkorganisatie bij grote stationsontwikkelingen in andere steden.

Het belang van een *lange-termijn perspectief* blijkt niet expliciet uit de onderzochte cases. Veel gerelateerde elementen worden echter wel genoemd met name het hebben van een gedeelde lange termijnvisie op de plannen voor de stad via een integrale gebiedsvisie. Vanuit deze integrale gebiedsvisie kan zich een gezamenlijk beeld ontwikkelen van de nadere invulling van integratie van infrastructuur- en ruimtelijke ontwikkeling. Wanneer een *gemeenschappelijk doel* geïdentificeerd wordt, zullen de samenwerkende partijen hiernaar streven, zolang het gezamenlijke doel sterker is dan het individuele belang. Een middel om een gemeenschappelijk doel te bereiken is het oprichten van één gezamenlijke projectorganisatie, die relatief onafhankelijk opereert van de respectievelijke moederorganisaties. Het oorspronkelijke 'projectteam Zuidelijke Ringweg Groningen' leidde na voorkeursbesluit tot een 'onafhankelijke projectorganisatie Aanpak Ring Zuid'. Deze organisatie kent werknemers van alle drie betrokken partners

(Rijkswaterstaat, provincie en gemeente Groningen) en onafhankelijk ingehuurde experts en is gevestigd op een zelfstandige plek. Dit wordt door geïnterviewden als een van de grootste succesfactoren van het project benoemd. Daarentegen is bij Spoorzone Groningen geen onafhankelijke projectorganisatie opgericht, maar wordt gewerkt in een netwerkorganisatie. Hierin werken de partijen samen vanuit afzonderlijke deelprojecten binnen hun eigen moederorganisaties. Dit kan doordat het project is op te delen in relatief zelfstandige gekoppelde modules. De sterke wens bij alle partijen om het project daadwerkelijk samen uit te voeren en mogelijke combinatiekansen te benutten stimuleert de samenwerking. Daarnaast wordt gewerkt aan een gezamenlijke cultuur door onder andere teambuildingsactiviteiten. Aangegeven wordt, dat een belangrijk moment voor de samenwerking het opstellen van het gemeenschappelijk doel, 'het creëren van het mooiste station van Nederland', was. Dit leidde ertoe dat partijen over hun eigen belang keken en echt gezamenlijk te werk gingen door elkaars kennis en ervaring optimaal te benutten. Wat opvalt in beide cases is, dat de geformuleerde gezamenlijke doelstellingen relatief abstract zijn. Blijkbaar is dat voldoende om te dienen als stip op de horizon en daarmee als attractor voor samenwerking. Daarnaast is het opvallend, dat in beide cases het doel wel gedefinieerd wordt, maar dat er niet of nauwelijks wordt bijgehouden in hoeverre men tot dit doel gevorderd is. Het formuleren van een gezamenlijk doel lijkt meer te fungeren als verbinder in de samenwerking dan als echt doel.

In beide cases hebben de partijen elkaar nodig (*complementariteit*) om het project optimaal te realiseren en om genoeg draagvlak te creëren in de organisatie, omgeving en politiek. Hierdoor zijn de partijen van elkaar afhankelijk. Doordat samenwerken daarnaast voordelen geeft, zoals bijvoorbeeld tijdswinst bij de Zuidelijke Ringweg door integrale en gezamenlijke oplossingen te bedenken, is het *commitment* ook groot. In de interviews wordt voor beide projecten gesteld dat de partners "op elkaar aangewezen zijn om het project te realiseren". Ze vullen elkaar aan en versterken elkaar met lokale contextuele kennis (gemeente), technisch-specialistische kennis (ProRail en Rijkswaterstaat) en financiële middelen (provincie). Alle partijen brengen ervaring met (complexe) projecten in. Met name de lokale contextuele kennis is van zeer groot belang om publieke steun te creëren en een goede ruimtelijke stedelijke inpassing te realiseren. Het belang van medewerking van de gemeente wordt daarmee voor beide projecten groot, ondanks haar beperkte financiële bijdrage.

Bij de Zuidelijke Ringweg is vertrouwen en openheid (*open informatie-uitwisseling*) een van de vijf officiële principes in de realisatieovereenkomst. Ook wordt het hebben van *veel en goede onderlinge communicatie* expliciet genoemd als een belangrijke factor in het succes van het project. Deze factoren worden ook genoemd in de interviews voor de Spoorzone. De manier waarop open communicatie gefaciliteerd wordt is echter verschillend tussen de cases. Bij de Zuidelijke Ringweg gaat dit door het oprichten van een gezamenlijk projectbureau relatief gemakkelijk, aangezien men letterlijk bij elkaar zit. "Elke week zit iedereen samen, waardoor alles echt gezamenlijk doorgesproken werd en iedereen dus goed op de hoogte is" (citaat interview). Ook bij het project Spoorzone wordt gesteld dat het "zeer belangrijk is om elkaar goed te leren kennen, om de verschillende belangen en daarmee gepaarde invalshoeken en 'talen' te overbruggen" (citaat interview). Dit wordt bereikt door (minimaal) tweewekelijkse gezamenlijke vergaderingen, waarbij het accent sterk ligt op het creëren van een gezamenlijke cultuur. Men investeert daarnaast veel in verbindende activiteiten.

In beide cases wordt de bestuurlijke aandacht (*politieke steun*) als een succesfactor benoemd. Door betrokken en goed geïnformeerde politici loopt een project veel soepeler door de planologische procedures. Frequentie interactie met de politiek is daartoe gewenst. De Zuidelijke Ringweg lijkt daarbij politiek gevoeliger dan de

Spoorzone. Naast steun van de politiek wordt acceptatie en begrip bij de lokale publieke gemeenschap van groot belang geacht voor het succes en de voortgang van de projecten (*publieke steun*). In beide cases wordt zeer veel aandacht besteedt aan omgevingsmanagement. Er zijn echter verschillen. Bij de Zuidelijke Ringweg ligt de nadruk op communicatie (het meenemen in voorgenomen plannen) en het creëren van draagvlak voor tijdige besluitvorming. Bij de Spoorzone ligt naast communicatie een sterk accent op participatie op basis van co-development. De plannen liggen hier ook minder in detail vast, waardoor meer inbreng van de omgeving mogelijk is. Daarnaast is er een cultuur van het actief zoeken naar kansen. Het gaat bij de Zuidelijke Ringweg voornamelijk om een ingewikkeld technisch ontwerp, waardoor de communicatie voornamelijk betrekking tot het verminderen van overlast en het uitwerken van lokale ruimtelijke oplossingen. De Spoorzone lijkt meer ingestoken vanuit een totaalperspectief, een integrale gebiedsvisie.

Samenvattend geeft Tabel 2 een overzicht van de succesfactoren voor samenwerking die uit de beide cases naar voren komen.

Tabel 2: Overzicht succesfactoren voor samenwerking uit de bestudeerde cases

Succesfactoren voor samenwerking	Case Zuidelijke Ringweg	Case Spoorzone
Vroegtijdige betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> Formele besluiten als attractor Initiatief nemende partij initieert Vanaf begin richten op samen... 	<ul style="list-style-type: none"> Afstemmen en integreren van deelprojecten/onderdelen Fundament van wederzijdse afspraken (niet té vroeg starten)
Fairness	<ul style="list-style-type: none"> Fairness betekent niet dat risico's en investeringen gelijk zijn verdeeld Evenwichtigheid in belangen Open communicatie naar investeerders Gezamenlijke besluitvorming Gezamenlijk werken aan integrale oplossingen 	<ul style="list-style-type: none"> Actief zoeken naar win-win's, combineren van opgaven Incrementele groei van project toestaan
Eenduidige procesafspraken	<ul style="list-style-type: none"> Scopebewaking Een gezamenlijke projectorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Afstemmen eigen procedures verschillende organisaties
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> Juiste mensen met ervaring Gezamenlijke projectorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> Wederzijds respect en begrip Gunfactor Gedeelde cultuur, teambuilding
Monitoring, feedback en leren	<ul style="list-style-type: none"> Leren van vergelijkbare projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Leren van vergelijkbare projecten
Lange-termijn perspectief	<ul style="list-style-type: none"> Integrale gebiedsvisie 	<ul style="list-style-type: none"> Integrale gebiedsvisie
Gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijke 'onafhankelijke' projectorganisatie voornamelijk bestaande uit medewerkers van de partners Eerst onafhankelijke projectdirecteur, na voorkeursbesluit directeur met ervaring in complexe projecten (Rijkswaterstaat) 	<ul style="list-style-type: none"> Netwerkorganisatie van betrokken partners Gezamenlijke doelstelling als verbinder Projectleiding via team van deelprojectleiders per partner Geen specifieke monitoring op doelbereik
Complementariteit	<ul style="list-style-type: none"> Wederzijdse kennis en kunde nodig (afhankelijkheid) Kennis en kunde vult elkaar aan en versterkt elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> Drive om kansen te benutten en diverse belangen te maximaliseren
Commitment		
Informatie-uitwisseling en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk projectbureau 	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijke cultuur door verbindende activiteiten
Politieke steun	<ul style="list-style-type: none"> Betrokken en goed geïnformeerde politici Soepele besluitvorming 	
Publieke steun	<ul style="list-style-type: none"> Draagvlak bepalend voor voortgang project Nadruk op communicatie Gericht op besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> Participatie en co-development Zoeken naar kansen OV meer geaccepteerd als weginfrastructuur

Opvallend is, dat in de interviews regelmatig de factor '*leiderschap*' wordt genoemd als bepalend voor samenwerking. Echter het beeld uit de interviews is hieromtrent niet consistent. Zo is er voor de Zuidelijke Ringweg in de planuitwerkingsfase gekozen voor een neutrale, onafhankelijke projectdirecteur. Eén sterke leider werd als essentieel gezien om de verschillende belangen tussen partners, maar ook bewoners en bedrijven,

samen te laten komen tot een gedegen planbesluit binnen tijd en budget. In de daaropvolgende realisatiefase is gekozen voor een projectmanager vanuit Rijkswaterstaat, vanwege de ervaring met het realiseren van grote infrastructuurprojecten. Een onafhankelijke directeur werd niet meer noodzakelijk gevonden, aangezien de meeste beslissingen en de risicoverdeling inmiddels bepaald waren. Bij de Spoorzone is gekozen voor minder centrale sturing. Het verbinden van de verschillende partijen is hier de grootste opgave. Het leiderschap wordt niet door één persoon uitgevoerd, maar door een team van (deel)projectleiders. Gezamenlijk stemmen ze af en bepalen de koers, die vervolgens via de managers moet worden ingebed in de achterban. Juist de kracht van deze vorm van leiderschap is, dat het verdeeld wordt over de verschillende organisaties, zodat ieder ook de verantwoordelijkheden houdt op haar expertisegebied. Echter deze vorm van organisatie kan alleen worden gebruikt als het project is op te delen in relatief onafhankelijke maar wel samenhangende modules, met een kans dat het geheel tot meer gemaakt kan worden als de som der delen. "Het is mooi dat het gelukt is om extra dingen toe te voegen die niet primair vanuit het spoorproject nodig waren. Met elkaar hebben we een veel beter project dan we alleen zouden kunnen maken" (citaat interview).

5. Synthese en discussie

In deze paragraaf worden de meest opvallende bevindingen voortkomend uit de confrontatie van de resultaten van de cases en de literatuurreview bediscussieerd.

Bevinding 1: Niet eenduidige begrippen

Het valt op, dat in de projectdocumenten, de interviews en de bestudeerde literatuur begrippen, zoals 'integrale ontwikkeling', 'ruimtelijke kwaliteit', 'participatie' en 'complexiteit' niet eenduidig zijn gedefinieerd. Vooral het begrip 'ruimtelijke kwaliteit' wordt veel gebruikt vanuit verschillende percepties. Omdat het begrip niet eenduidig is, is de mate waarin ruimtelijke kwaliteit in de cases wordt gecreëerd niet eenduidig vast te stellen en is moeilijk te bepalen in hoeverre samenwerking hieraan bijdraagt. Om het begrip ruimtelijke kwaliteit inhoud te geven is in de Spoorzone een onafhankelijk kwaliteitsteam ingesteld van door de partners geaccepteerde experts. Zij adviseert aan de partners over de ruimtelijke en architectonische kwaliteit van de door het project opgestelde plannen.

Bevinding 2: Dominantie van de infrastructuuropgave

De infrastructuuropgave is in beide cases de aanleiding voor het project. Ruimtelijke kwaliteit wordt vervolgens toegevoegd. De Zuidelijke Ringweg is vooral een hoofdwegoplossing, die wordt ingepast in de omgeving en daarmee ruimtelijke kwaliteit oplevert. De projectdoelstellingen van tijd en budget zijn dominant in het ontwikkelproces. De verdiepte ligging en het creëren van het een Zuiderplantsoen lijken een middel om publiek draagvlak te vergroten en daarmee risico's te verkleinen. In het project Spoorzone is meer ruimte voor incrementele groei en wordt actief gezocht naar kansen voor meerwaardeontwikkeling. Naast de vervoersfunctie is de economische functie van het stationsgebied een belangrijke driver voor de ontwikkeling. Dit is nadrukkelijk in de doelstellingen van het project verankerd, waardoor een basis ontstaat voor integrale planvorming. Samenvattend, lijkt integrale gebiedsontwikkeling sterk af te hangen van de mate waarin belanghebbenden hun belangen verankeren in de doelstellingen van het project. Eenmaal verankerd vormt dit vervolgens een fundament voor samenwerking.

Bevinding 3: Drivers voor samenwerking

Het belang van vroegtijdige betrokkenheid komt in beide cases naar voren. In de Spoorzone wordt benadrukt, dat er wel een fundament aanwezig moet zijn in de vorm van wederzijdse basisafspraken (niet té vroeg). Men ziet de verkenningfase van infrastructuurprojecten als de fase om deze afspraken te maken.

Het definiëren van een gemeenschappelijk doel wordt in beide projecten gezien als het belangrijkste fundament voor samenwerking. Het creëren van een gezamenlijke cultuur, al dan niet versterkt door een gezamenlijke projectorganisatie, is vervolgens een middel om dat doel te bereiken. Opvallend is dat de doelen in beide projecten weinig smart zijn gedefinieerd, maar toch als attractor voor samenwerking werken. Opvallend is verder, dat geen van beide cases de voortgang op het halen van de doelen meet, waardoor het gemeenschappelijke doel meer als een verbinder lijkt te werken dan als een daadwerkelijk te bereiken doel.

Investerings en risico's zijn in beide cases niet evenwichtig over de partners verdeeld. Met name de provincie Groningen draagt de grootste investeringen en risico's. Toch blijkt uit de interviews, dat sprake is van een gevoel van 'fairness' in de vertegenwoordiging van belangen. Dit komt met name door de afhankelijkheid tussen de partners voor het realiseren van het project. In de case Spoorzone speelt daarnaast de drive om actief naar meekoppelkansen te zoeken, die alleen in onderling samenspel zijn te verzilveren. Het belangenevenwicht blijkt ook uit de bestuurlijk en politieke steun voor beide projecten. Om die steun te borgen wordt geïnvesteerd in korte informatielijnen en intense communicatie gedurende het ontwikkelproces. Wellicht verklaart dit ook, dat besluiten sterk als attractor voor samenwerking werken. Immers dat zijn de momenten van bestuurlijke en politieke daadkracht.

De term vertrouwen valt veel in de interviews, zonder echter concreet te worden. In de literatuur wordt interactie en informatie-uitwisseling naast monitoring, feedback en leren als een fundamenteel onderdeel van samenwerking gezien. Met name de laatste factor wordt echter nauwelijks genoemd in de interviews. Men heeft het over respect, begrip en gezamenlijkheid. Het beeld uit de cases is niet dat vertrouwen wordt gezien als een motor voor samenwerking, maar omdat de samenwerking goed is er dus wederzijds vertrouwen is.

6. Conclusies

Op basis van de bestudeerde literatuur en cases kan het volgende worden geconcludeerd ten aanzien van de rol die samenwerking speelt in het tot stand brengen van ruimtelijke kwaliteit in infrastructuurprojecten en de daartoe bepalende factoren:

- Het begrip 'ruimtelijke kwaliteit' wordt zowel in de bestudeerde literatuur als de beide cases niet eenduidig gebruikt en wordt sterk context afhankelijk ingevuld. Daarmee is het verband met samenwerking niet op basis van onderliggend onderzoek te bepalen;
- Integrale gebiedsontwikkeling hangt sterk af te van de mate waarin belanghebbenden hun belangen verankeren in de doelstellingen van het project, bijvoorbeeld via een integrale gebiedsvisie. Een 'onafhankelijk' (wederzijds geaccepteerd) kwaliteitsteam kan worden benut om het niet eenduidige begrip 'ruimtelijke kwaliteit' nader te duiden en te bewaken;
- In infrastructuuropgaven wordt gebiedsontwikkeling vaak toegevoegd voor het bereiken van direct aan deze opgave verbonden doelen. Belangrijk is in de doelstellingen van het project de mogelijkheid van meekoppelkansen te verankeren en in het project een cultuur te creëren van actief zoeken naar win-win's;

- Politieke en bestuurlijke besluitvorming (druk van gezamenlijke overeenstemming) is in de praktijk een belangrijkste attractor voor samenwerking naast wederzijdse afhankelijkheid;
- De factor 'fairness' betreft vooral het gevoel van een evenwichtige vertegenwoordiging van belangen. Dit is niet hetzelfde als gelijkheid in inbreng, investeringen of dragen van risico's;
- In de literatuur wordt informatie-uitwisseling en interactie via monitoring, feedback en leren naar het ontwikkelen van wederzijds vertrouwen veelvuldig als motor van samenwerking genoemd. Echter in de cases blijkt monitoring, feedback en leren nauwelijks aandacht te krijgen. Het aanwezig zijn van vertrouwen lijkt meer een constatering vanuit het gevoel van goede samenwerking in plaats van dat men bewust bouwt aan vertrouwen;
- De rol van de vorm van leiderschap (onafhankelijk of vanuit de partners, sturend of verbindend) en organisatievorm (één projectorganisatie of een netwerkorganisatie) wordt niet expliciet als succesfactor in de literatuur benoemd, maar blijkt in de praktijk belangrijk.

Referenties

- Ameyaw, E. & Chan, A. (2016). Critical success factors for public-private partnership in water supply projects. *Facilities*, 34(3), 124-160.
- Bennet, J. & Peace, S. (2006). *Partnering in the Construction Industry. A Code of Practice for Strategic Collaborative Working*: Elsevier.
- Bresnen, M. (2007). Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins. *International Journal of Project Management*, 25(1), 365-374.
- Bresnen, M. (2010). Keeping it real? Constituting partnering through boundary object. *Construction Management and Economics*, 28(6), 615-662.
- Bresnen, M. & Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics*, 18(2), 229-237.
- Boukendour, S. & Hughes, W. (2014). Collaborative incentive contracts: stimulating competitive behaviour without competition, *Construction Management and Economics*, Volume 32(3), 279-289.
- Busscher, T., Zuidema, C., Tillema, T. & Arts, J. (2014). Bridging gaps: governing conflicts between transport and environmental policies. *Environment and Planning A*, 46(3), 666-681.
- Bygballe, L., Jahre, M. & Swärd, A. (2010). Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 239-253.
- Cheung, S-O., Ng, T., Wong, S-P. & Suen, H. (2003). Behavioral Aspects in Construction Partnering, *International Journal of Project management*, Volume 21, 333-343.
- Crespin-Mazet, F. & Portier, P. (2010). The reluctance of construction purchasers towards project partnering, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 230-238.
- Denise, L. (2005). Collaboration versus C-Three (Cooperation, Coordination, and Communication). *Innovating Reprint*, Volume 7(3).
- Eriksson, P-E., Atkin, B. & Nilsson, T. (2009), Overcoming barriers to partnering through cooperative procurement procedures, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Volume 16(6), 598 - 611.
- Gadde, L. & Dubois, A. (2010). Partnering in the construction industry. Problems and opportunities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), 254-263.
- Gustavsson, T. & Gohary, H. (2012). Boundary action in construction projects: new collaborative project practices, *International Journal of Managing Projects in Business*,

Volume 5(3), 364–376.

- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2).
- Heeres, N., Tillema, T. & Arts, J. (2012). Integration in Dutch planning of motorways: From “line” towards “area-oriented” approaches. *Transport Policy*, 24(1), 148–158.
- Horton, D, Prain, G. & Thiele, G. (2009). *Perspectives on partnership: A literature review*, International Potato Center (CIP), Lima, Peru. Working Paper 2009-3.
- Jacobson, C. & Choi, S. (2008). Success factors: Public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 637-657.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships. Inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(1), 175-182.
- Kadefors, A. (2005). Fairness in interorganizational project relations: norms and strategies. *Construction Management and Economics*, 23(8), 871-878.
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H. & Dewulf, G. (2011). Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17(1), 98-108.
- Lahdenperä, P. (2012). Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery, *Construction Management and Economics*, Volume 30(1), 57-79.
- Leendertse, W., Hartevelt, E. & Arts., J. (2015). Implementing Project Partnering in the Construction Industry: A literature review. Paper gepresenteerd op de *NIG Conference*, 5-6 November: Nijmegen.
- Lenferink, S., Leendertse, W., Arts, J. & Tillema, T. (2014). Public-Private Plan Development: Can Early Private Involvement Strengthen Infrastructure Planning? *European Planning Studies*, 22(2), 323–344.
- Leendertse, W., Arts, J., Verhees, F. & Busscher, T. (2016). Van project naar opgave. Samenwerking als motor van de planning van infrastructuur en ruimte. *Bestuurskunde*, 2016(4), 70-81.
- Li, B., Akintoye, A., Edwards, P.J. & Hardcastle, C. (2005). Critical success factors for PPP/PFI-projects in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, 23(5), 459-471.
- Manley, R., Shaw, W. & Manley, R. (2007). Project Partnering: A Medium for Private and Public Sector Collaboration, *Engineering Management Journal*, 17(2), pp. 3-11.
- Marshall, T. (2013). *Planning Major Infrastructure: A Critical Analysis*. Routledge: Abingdon, UK.
- Marques, R. & Berg, S. (2011). Risks, Contracts, and Private-Sector Participation in Infrastructure. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(11), 925-932.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Volume 20(3), 709–734.
- Mosey, D. (2009). *Early Contractor Involvement in Building Procurement*. Wiley-Blackwell: Hoboken, NJ.
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering, *International Journal of Project Management*, Volume 21, 71–76.
- Ng, T., Rose, T., Mak, M. & Chen, S. (2002). Problematic Issues Associated with Project Partnering: The Contractor Perspective. *International Journal of Project Management*, 20(6), 437-449.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Edward Elgar: Cheltenham.

- Osei-Kyei, R. & Chan, A. (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335-1346.
- Osei-Kyei, R. & Chan, A. (2017). Perceptions of stakeholders on the critical success factors for operational management of public-private partnership projects. *Facilities*, 35(2), 21-38.
- PBL (2014). *Kiezen én delen. Strategieën voor een betere afstemming tussen verstedelijking en infrastructuur*, Projectbureau voor de Leefomgeving, rapport 2014.
- Rahman, M. & Kamaraswamy, M. (2004). Potential for Implementing Relational Contracting and Joint Risk Management, *Journal of Management in Engineering*, 2004, 178-189.
- Rigdon, M. (2009). Trust and reciprocity in incentive contracting, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 70, 93-105.
- Rose, T. (2008). *The Impact of Financial Incentive Mechanisms on Motivation in Australian Government for Large Non-residential Building Projects*: Queensland University of Technology.
- Rose, T. & Manley, K. (2007). *Effective Financial Incentive mechanism: An Australian Case Study*, proceedings CIB World Building Congress 2007.
- Skeggs, C. (2004). *Project partnering in the construction industry*, FIDIC articles series.
- Struiksma, H., Tillema, T., & Arts, J. (2008). Space for mobility: towards a paradigm shift in Dutch transport infrastructure planning? *ACSP-AESOP Fourth Joint Congress*, 1-16.
- Williams, T. (2016). Identifying Success Factors in Construction Projects: A Case Study. *Project Management Journal*, 47(1), 97-112.
- Zhang, X. (2005). Critical success factors for public-private partnerships in infrastructure development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(1), 3-14.