



The balancing act

How public construction clients
safeguard public values in a
changing construction industry

Lizet Kuitert

Samenvatting

Wij leven, werken en recreëren allemaal in de gebouwde omgeving. De openbare ruimte is voor ons allemaal en heeft ons – als het goed is – allemaal iets van waarde te bieden. Veel van de ingrepen in de gebouwde omgeving worden gemanaged door publieke opdrachtgevers die actief zijn in de bouwsector. Dit proefschrift belicht de belangrijke rol die publiek opdrachtgeverschap kan spelen bij het borgen van publieke waarden in de Nederlandse bouwsector. In dit proefschrift wordt publiek opdrachtgeverschap gedefinieerd als de wijze waarop een organisatie in de publieke sector met betrekking tot haar verantwoordelijkheden in de gebouwde omgeving vorm geeft aan haar interactie met de markt, zowel intern als extern, en de uitvoering daarvan.

In de bouwsector is het belang van verschillende waarden ingrijpend aan het veranderen als reactie op tal van transities, waaronder globalisering en verstedelijking, vergrijzing van de bevolking, klimaatverandering en digitalisering. Naast de meer traditionele publieke waarden van de bouwsector – zoals functionaliteit, kwaliteit en impact – en de gebruikelijke projectwaarden tijd, geld en kwaliteit, komen er steeds meer waarden in het spel. Bijvoorbeeld bij een grote gebiedsontwikkeling waarbij naast de aanleg van infrastructuur ook allerlei maatschappelijke vraagstukken moeten worden opgelost, van sociale inclusiviteit tot duurzaamheid. Of in een groot bouwproject waarin naast functionele eisen steeds meer 'overkoepelende' eisen worden gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van energievoorziening, waterberging en veiligheid.

Om deze nieuwe en toegevoegde publieke waarden te realiseren, zijn innovatieve en gespecialiseerde oplossingen nodig. Nederlandse publieke opdrachtgevers in de bouw hebben om publieke waarden te 'leveren' en te borgen, zowel gespecialiseerde marktpartijen als maatschappelijke partners nodig, die samenwerken in steeds complexere netwerk omgevingen. Bijvoorbeeld wanneer publieke opdrachtgevers een herontwikkelingsproject moeten realiseren in samenwerking met marktpartijen, zoals ontwerpers en lokale bouwbedrijven, en een participatieproces met bewoners moeten organiseren. Waar private waarden individuele belangen weerspiegelen gaat het bij publieke waarden om het voldoen aan gedeelde verwachtingen. Hoewel in netwerk omgevingen de onderlinge afhankelijkheid toeneemt, blijven publieke organen – zoals publieke opdrachtgevers in de bouw – uiteindelijk verantwoordelijk voor publieke waarden. Hun partners dragen echter ook bij aan het creëren

van publieke waarde, terwijl ze tegelijkertijd hun eigen - publieke, private en maatschappelijke - waarden en belangen inbrengen.

Parallel aan de hierboven geschetste ontwikkeling in de richting van netwerksamenwerking, verandert de manier waarop mensen in gezaghebbende posities verantwoording afleggen aan hun belanghouders, en dit wordt weerspiegeld in de bestuursvormen. Er is een transitie gaande van Traditioneel Publiek Management (TPM) en New Public Management (NPM) - die belang hechten aan waarden als transparantie, legitimiteit en effectiviteit - naar New Public Governance (NPG), gericht op het toevoegen van waarde aan de samenleving door bijvoorbeeld duurzaamheid, innovatie of burgerparticipatie.

In hun opdrachtgevende rol worden vooral overheidsinstanties geconfronteerd met de noodzaak om publieke waarden te waarborgen. Een complicerende factor is dat publieke waarden niet uitwisselbaar, vergelijkbaar of zelfs noodzakelijkerwijs verenigbaar zijn. Dit is altijd al het geval geweest, maar de kans op waardeconflicten wordt groter door het groeiende aantal waarden waarmee rekening moet worden gehouden. Met betrekking tot de rol van publiek opdrachtgeverschap vereist dit een duidelijke verschuiving van het streven naar optimalisering van - en sturing op - de vervulling van één waarde, naar het streven naar een balans tussen meerdere waarden. Samen met meerdere belanghebbenden in complexe netwerkomgevingen publieke waarden waarborgen wordt hierdoor een balanceeract.

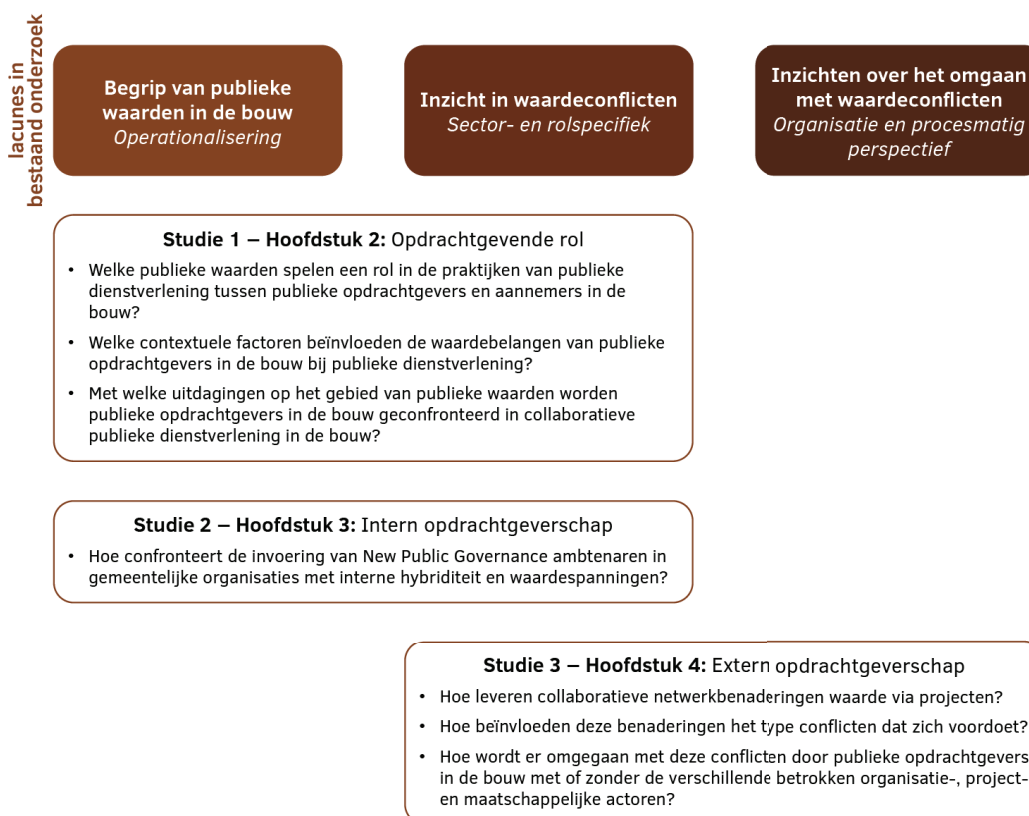
Hoewel waardepluralisme in de context van openbaar bestuur en publieke dienstverlening al eerder is bestudeerd, weten we nog niet alles. Ten eerste begrijpen we nog niet volledig hoe publieke waarden in de bouwsector worden gedefinieerd en geïnterpreteerd, ten tweede begrijpen we waardeconflicten in publiek opdrachtgeverschap nog niet volledig en tot slot weten we nog niet hoe publieke opdrachtgevers in de bouw omgaan met een veelheid van - vaak conflicterende - waarden, zowel binnen hun organisatie als in de steeds meer op (netwerk) samenwerking gerichte praktijk van de publieke dienstverlening.

Alles in aanmerking genomen is een breed perspectief op het waarborgen van publieke waarden nodig, een perspectief dat recht doet aan de dynamiek van organisaties en processen. Dit onderzoek biedt zo'n perspectief en bestudeert de borging van publieke waarden door publieke opdrachtgevers in de bouw binnen de transitie richting netwerk governance in de bouwsector. De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe kunnen publieke opdrachtgevers in de bouw publieke waarden waarborgen in de publieke dienstverlening in de gebouwde omgeving?

Het onderzoek hanteert een 'outside-in' perspectief op waarborging en put inspiratie uit de vakgebieden bestuurskunde en organisatiekunde. Het is gebaseerd op drie kwalitatieve studies waarin verschillende methoden zijn gebruikt, waaronder interviews, observaties en documentanalyse. Dit onderzoek a) vergroot het bewustzijn en begrip van de dynamiek rond waarden – en het belang ervan – waar publieke opdrachtgevers specifiek in de bouwsector mee te maken hebben, b) vergroot het bewustzijn en begrip van het optreden van waardeconflicten in publiek opdrachtgeverschap, en c) reikt manieren aan om in het opdrachtgeverschap met conflicterende waarden om te gaan, met als doel om de nagestreefde (publieke) waarde(n) te waarborgen, zowel binnen extern als intern opdrachtgeverschap. Dit onderzoek voegt daarmee een bouwsectorspecifieke operationalisering van publieke waarden en een netwerkperspectief toe aan het bestaande onderzoeksveld rond publieke waarden.

In de figuur hieronder is te zien hoe de drie kwalitatieve studies bijdragen aan het verkleinen van de de lacunes in bestaand onderzoek.



Overzicht van studies en behandelde lacunes in bestaand onderzoek

Dynamiek van waardebelangen specifiek voor de bouwsector

Uit een literatuuronderzoek naar verschillende soorten en typen waarden en contextuele factoren die het belang dat publieke opdrachtgevers in de bouw aan bepaalde waarden hechten, beïnvloeden, bleek dat zowel proces-, prestatie- als productgerelateerde publieke waarden van belang zijn voor publieke opdrachtgevers in de bouwsector. Proceswaarden zijn als het ware de spelregels, het zijn waarden die te maken hebben met de manier waarop de publieke sector moet handelen en met de normen waaraan de sector moet voldoen. Een voorbeeld is transparantie. Prestatiewaarden hebben te maken met effectiviteit en efficiëntie. Een voorbeeld is 'belastinggeld moet goed besteed worden'. Productwaarden hebben te maken met de standaard waaraan de openbare werken zelf moeten voldoen. Een voorbeeld is de kwaliteit van de infrastructuur. Op deze manier ontstond een raamwerk van 25 publieke waarden die het gemeenschappelijke waardepalet van opdrachtgevers in de bouw vormen (tabel 6.1).

In de eerste op interviews gebaseerde studie is gesproken met een breed scala van publieke opdrachtgevers om de generaliseerbaarheid te vergroten. Dit waren zowel publieke als semi-publieke opdrachtgevers in de bouw, zoals gemeenten, waterschappen en woningbouwverenigingen. Uit de studie bleek dat de 'waardebelangen' van publieke opdrachtgevers – het belang dat zij aan bepaalde waarden hechten – beïnvloed werden door verschillende contexten: a) de context van de bouwsector, b) de context van het bouwproject, en c) de administratieve context van de publieke opdrachtgever. Globaal bleken drie overkoepelende interne factoren de waardebelangen van publieke opdrachtgevers in de bouw te beïnvloeden: (1) de ontwikkeling van de organisatie; (2) de mate waarin de organisatie een publiek karakter heeft, dus publiek of semi-publiek is, en (3) de visie op de positie in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, oftewel: is de relatie gebaseerd op wat in een contract is afgesproken of op de samenwerkingsgedachte. Daarnaast bleken vier externe factoren van invloed, die te maken hebben met de sector, het systeem en de bedrijfstak: (1) wetten en beleid waar de bouwsector mee te maken heeft, zoals het Europees aanbestedingsrecht; (2) ontwikkelingen binnen de markt; (3) het bestuurlijk systeem (politiek en verantwoording); en (4) maatschappelijke uitdagingen.

Los van de interne en externe invloeden waren alle publieke opdrachtgevers het eens over het belang van een aantal procedurele waarden die sterk verband houden met rechtmatigheid en met de verantwoordelijkheden van publieke opdrachtgevers en die terug te voeren zijn op integriteit, transparantie en betrouwbaarheid. De weging van deze proceswaarden bleek echter aan verandering onderhevig te zijn. Met name de huidige manier van samenwerken in de publieke dienstverlening bleek van invloed

op de wijze waarop deze waarden worden gezien: de proceswaarden integriteit, rechtmatigheid, betrouwbaarheid en gelijkheid worden steeds meer als contextueel beschouwd. Dit komt voort uit de noodzaak om meer ruimte te creëren voor nieuwe toegevoegde waarden. De complexe netwerkomgevingen waarin publieke opdrachtgevers in de bouw actief zijn, brengen hun eigen - zowel publieke als private - waarden in. Samen beïnvloeden deze de manier waarop publieke opdrachtgevers in de bouw waarden managen. Uit het onderzoek bleek dat er een verschuiving gaande is van aandacht voor enerzijds procedurele waarden rond wetmatigheid en anderzijds prestatiewaarden rond effectiviteit en efficiëntie naar productwaarden als innovatie, duurzaamheid en kwaliteit van de dienstverlening. Deze verschuiving kan worden gezien als een reactie op de transitie naar New Public Governance, die internationaal plaatsvindt, zowel in de bouwsector als in andere sectoren van de samenleving.

Deze verschuiving van de aandacht naar productwaarden betekent niet dat andere – bestaande – waardepaletten verdwijnen. De dynamiek in het belang dat aan verschillende waarden wordt gehecht, leidt vooral tot een groeiend aantal publieke waarden waarmee publieke opdrachtgevers in de bouw rekening moeten houden. Dit vraagt een bredere kijk op publieke waarden van hen.

Het optreden van waardeconflicten in opdrachtgeverschap

Uit alle drie de studies blijkt dat in het opdrachtgeverschap waardeconflicten de belangrijkste uitdaging vormen bij het nastreven en waarborgen van 'nieuwe' publieke waarden. De dynamiek van waardebelangen die inherent is aan complexe netwerkomgevingen zorgt voor een context waarin publieke opdrachtgevers in de bouw geconfronteerd worden met waardeconflicten en onverenigbare doelen, zowel in het interne opdrachtgeverschap - binnen de eigen organisatie van de publieke opdrachtgever -, als in het externe opdrachtgeverschap - in de interacties tussen de publieke opdrachtgever in de bouw, aannemers en andere maatschappelijke partners.

Deze dynamiek is geanalyseerd in studie 3, een casestudy van een herontwikkeling van een stadspark waarin vele verschillende partijen participeerden. Naast semi-gestructureerde interviews met zowel actoren uit de publiek-private projectomgeving als uit de publieke opdrachtgevende organisatie, maakten, met het oog op triangulatie, ook participerende observatie en documenten deel uit van deze studie. Twee assen bleken van beslissend belang om te begrijpen wat er gebeurt in een dergelijke dynamische en complexe omgeving: (1) de 'temporele as', die de verschillende fasen in de levenscyclus van het bouwproject – plannen, ontwerpen en opdrachtgeven – omvat, waarin verschillende activiteiten van waarde-identificatie,

waardecreatie en waarde toe-eigening, plaatsvinden, en (2) de 'ruimtelijke as', die in deze casestudy bestaat uit de netwerkniveaus waarop de verschillende actoren gepositioneerd zijn, zoals de wethouder, medewerkers van de gemeente, projectleiders, bewoners en lokale bedrijven. De bevindingen maken bovendien duidelijk hoe belangrijk het is om binnen en over de grenzen van zowel de fasen als de netwerkniveaus te kijken om potentiële conflictarena's te identificeren. Hieruit kwam een derde dimensie voort: het schaalniveau van het conflict. Hierbij gaat het om de vraag of er waardeconflicten bestaan tussen twee medewerkers binnen één afdeling, tussen verschillende afdelingen, of tussen nog grotere groepen zoals het publieke en private domein. Doordat op de assen verschillende interacties tussen fasen en niveaus voorkomen, kunnen publieke opdrachtgevers in de bouw terecht komen in tal van mogelijke conflictsituaties.

Vanuit een organisatieperspectief en met speciale aandacht voor intern opdrachtgeverschap, laat de tweede studie - een vergelijkende casestudy van de afdeling stedelijke ontwikkeling van twee gemeentelijke organisaties, eveneens gebaseerd op interviews, observaties en documenten - waardeconflicten binnen de organisatie zien. De studie maakt duidelijk hoe de overgang naar en invoering van New Public Governance (NGP) binnen de opdrachtgevende organisatie een heterogene configuratie van naast elkaar bestaande bestuursvormen met zich meebrengt, elk met een eigen en verschillende invulling van waarden in bestuursystemen, managementbenaderingen, motivaties en rollen van gemeenteambtenaren. Ambtenaren worden hierdoor geconfronteerd met intern waardepluralisme (ook wel hybriditeit genoemd), zowel verticaal - tussen verschillende (schaal)niveaus van hun organisatie -, als horizontaal - tussen verschillende domeinen en afdelingen -Dit levert allerlei uitdagingen op bij de implementatie van waarden. Vanuit een verticaal perspectief komen die voort uit de spanning tussen formalisering en flexibiliteit, tussen top-down- en bottom-up, en tussen schaalniveaus, met name de organisatie als geheel versus een onderdeel ervan. Er kan bijvoorbeeld spanning ontstaan tussen de kortetermijndoelstellingen van de projectorganisatie en de langetermijndoelstellingen van de moederorganisatie. Vanuit een horizontaal perspectief vormen ook verschillen tussen pilaren, beroepsgroepen en waarde-interpretaties uitdagingen voor de implementatie van NPG. De op vertrouwen gebaseerde managementbenaderingen die nodig zijn om voordeel te halen uit marktinnovatie, sluiten bijvoorbeeld niet goed aan bij de traditionele beoordelingsmethoden voor overheidsopdrachten.

Vanuit het procesperspectief en met speciale aandacht voor extern opdrachtgeverschap werden in studie 3 - over de participatieve herontwikkeling van een stadspark - twee belangrijke conflictarena's gevonden, binnen verschillende netwerkniveaus: (1) een conflictarena binnen de politieke omgeving van het publieke domein, (2) een

conflictarena binnen de publieke opdrachtgeversorganisatie zelf. Bovendien werden twee belangrijke conflictarena's tussen actoren over de projectnetwerkniveaus heen geïdentificeerd: (3) een conflictarena tussen de netwerkniveaus van de publieke en private actoren, en (4) een conflictarena tussen systeemniveau's. De dominantie van conflictarena's binnen netwerkrelaties bleek verband te houden met de verschillende fasen in de levenscyclus van het bouwproject. Er zijn meerdere conflicten gevonden, zoals tussen de van bovenaf genomen beslissing om een plein in een park opnieuw in te richten en de inzet voor participatie van omwonenden. Of tussen tijd steken in een participatieproces en te maken krijgen met vertraging.

De waarborgingsprocessen binnen zowel extern als intern opdrachtgeverschap

Publieke opdrachtgevers in de bouw kunnen, gezien hun centrale positie, met veel mogelijke waardeconflicten te maken krijgen. Dankzij diezelfde positie hebben zij de mogelijkheid om (potentiële) conflicten te managen op (1) het raakvlak van de publieke en private domein, (2) tussen projectorganisatie en moederorganisatie en (3) in het bestuurlijk, administratief en operationeel opdrachtgeverschap. Overheidsinstanties kunnen deze uitdaging als opdrachtgever integraal oppakken. Om dit te kunnen doen, moeten zij de mogelijkheden die ze daarvoor hebben herkennen en ook weten te grijpen, want alleen dan kunnen zij publieke waarden leveren en borgen. De theoretische verkenning van studie 3 maakt duidelijk dat het perspectief van publieke opdrachtgevers op waardepluralisme voor een groot deel bepaalt hoe zij met waardeconflicten zullen omgaan. Om flexibel op de waardedynamiek te kunnen inspelen en zo publieke waarden te kunnen borgen, is het nodig om bij het omgaan met waardeconflicten 'of/of-denken' te vervangen door 'en/en-denken'. Met andere woorden: omgaan met waardepluralisme vraagt paradoxaal denken dat tegenstellingen overstijgt.

Vanuit het perspectief van intern opdrachtgeverschap laat studie 2 zien dat bij het omgaan met interne waardeconflicten sterke aspecten van bepaalde bestuursvormen kunnen compenseren voor zwakkere aspecten van andere bestuursvormen. Dit vraagt vaak wel dat mensen buiten de gebaande paden treden, onbekende relaties aangaan en over interne organisatorische grenzen heen gaan. Bijvoorbeeld door verschillende beleidsterreinen te combineren, zoals sociaal rendement realiseren door een herontwikkelingsproject participatief aan te pakken.

In studie 3 wordt het begrip 'coping' als bril gebruikt om te herkennen hoe publieke opdrachtgevers omgaan met waardeconflicten. Verschillende perspectieven op waardepluralisme gaan samen met verschillende manieren van coping. Vanuit een

of/of-perspectief zullen publieke actoren bij waardeconflicten waarschijnlijk óf kiezen voor ontkoppelen, óf een compromis sluiten. Ontkoppeling is het scheiden van tegenstrijdige elementen, hetzij in de tijd - door eerst het ene aan te pakken en dan het andere - hetzij in de ruimte - door elementen in verschillende compartimenten onder te brengen. Een publieke opdrachtgevende organisatie kan bijvoorbeeld de taken in het ruimtelijke domein onderbrengen in twee kokers: ontwikkeling en beheer. Compromissen kunnen worden gesloten door minimumnormen vast te stellen - denk hierbij aan CO2-emissienormen -, nieuw gedrag aan te nemen of door te onderhandelen. Vanuit een en/en-perspectief kunnen publieke actoren waardesystemen combineren door conflicten juist aan te gaan en die te overstijgen door tot synthese te komen. Actoren worden aangemoedigd om zelf af te wegen op welke manier zo'n nieuwe balans kan worden gevonden tussen de conflicterende eisen - waarmee nadrukkelijk geen compromis wordt bedoeld -. Uit studie 3 blijkt dat het bovendien belangrijk is om in acht te nemen door wie en wanneer een coping wordt ingezet ten opzichte van waar of wanneer het conflict is ontstaan. Een directe reactie door de direct betrokkene is bijvoorbeeld niet altijd de meest effectieve manier van reageren op een conflict. Rekening houden met zowel de situatie als de betrokken actoren creëert nog meer flexibiliteit. Door de betrokken actoren en/of de situatie te 'veranderen', verandert ook de waardedynamiek en kunnen andere responsstrategieën worden toegepast. Uit de studie komen zeven copingpatronen voort. Drie patronen op de eerder genoemde temporele as - (1) uitstel, (2) verlenging, en (3) anticipatie - en vier patronen op de ruimtelijke as - (1) gebruik maken van hiërarchie, (2) verlagen (3) verhogen (4) parallel laten lopen. Een voorbeeld van anticipatie is vroegtijdig overleg met een beoordelingsinstantie, die dan eerder geneigd zal zijn out of the box mee te denken, zodat innovatieve waarden een kans krijgen in plaats van te sneuvelen op basis van traditionele beoordelingscriteria voor de bouw (functionaliteit, kwaliteit en impact) of voor projecten (tijd, geld en kwaliteit). Een voorbeeld van verlagen is een pilot die buiten het (politieke) systeem een situatie creëert waarin nieuwe waarden een kans kunnen krijgen. Deze copingpatronen kunnen zowel bij extern als intern opdrachtgeverschap worden toegepast.

Door het waarborgen van publieke waarden zowel vanuit de organisatie als procesmatig te benaderen, kan flexibeler met waardenpluralisme omgegaan worden. Hiermee kunnen publieke opdrachtgevers in de bouw hun voordeel doen bij het waarborgen van publieke waarden. Deze flexibele aanpak vereist echter wel dat zij dingen aan anderen overlaten. Dat zij uiteindelijk zelf verantwoordelijk blijven, kan een complicerende factor zijn. Het komt erop neer dat publieke opdrachtgevers in de bouwsector een spanningsveld ervaren tussen 'het goed doen' en vooral de waarden implementeren die zijn afgeleid van TPM en NPM - zoals transparantie, legitimiteit en effectiviteit - en 'de goede dingen doen': NPG-waarden als duurzaamheid, innovatie en burgerparticipatie implementeren. Verantwoordelijkheid op een andere

en nieuwe manier organiseren en gebruik maken van netwerken die op vertrouwen zijn gebaseerd, maakt het waarborgen van publieke waarden een gezamenlijke inspanning. Met andere woorden: net zoals publieke opdrachtgevers in de bouw interne en externe partners nodig hebben om publieke waarden te 'leveren', wordt het waarborgen van publieke waarden ook een deels gezamenlijke inspanning.

De publieke opdrachtgever van de toekomst

Het onderzoek dat in dit proefschrift wordt gepresenteerd, concludeert dat alleen door waardecomplexiteit volledig op waarde te schatten, een meer realistische, praktische en geïntegreerde aanpak kan worden ontwikkeld waarmee netwerkgovernance kan worden geïmplementeerd. Het onderzoek toont echter ook aan dat governance en coping nog niet altijd goed aansluiten bij de nieuwe verhoudingen tussen partijen die in complexe netwerkomgevingen samenwerken. Wel zijn er enkele voorbereidende stappen gezet naar een betere aansluiting in de toekomst. Het onderzoek noemt in dit kader drie aandachtspunten voor de publieke opdrachtgever van de toekomst:

- 1 Richt de aandacht vooral op het verankeren van nieuwe waardesystemen en minder op het veranderen van bestaande waardesystemen
- 2 Richt de aandacht vooral op het samen overstijgen van tegenstellingen en minder op onderhandelen en uitruilen
- 3 Richt de aandacht vooral op informele verantwoording in de waardeketen en minder op formele verantwoording in de projectketen

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek is een instrument ontwikkeld dat een dialoog over waarden faciliteert. Dit instrument, 'Over waarden gesproken', ondersteunt publieke opdrachtgevers in de bouw bij het identificeren van hun belangrijkste uitdagingen op het gebied van waarden. Met deze gesprekstool kunnen zij in hun dagelijkse praktijk professioneel omgaan met het waarborgen van publieke waarden, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van hun opdrachtgeverschap, zowel qua rol als qua organisatie. De tool maakt deelnemers bewust van de invloed die het verschillende belang dat aan waarden wordt gehecht kan hebben op het bereiken van publieke doelen en brengt hen daarover in gesprek. De tool helpt publieke opdrachtgevers ook bij het identificeren van nieuwe mogelijkheden om publieke waarden te waarborgen, vooral bij waardeconflicten. Het instrument is toegepast en gevalideerd in een workshop over duurzaam opdrachtgeverschap. Door de tool te gebruiken kunnen publieke opdrachtgevers in de bouw het waarborgen van publieke waarden op een meer gestructureerde en geïntegreerde manier benaderen bij al hun inspanningen voor onze gebouwde omgeving.

The balancing act

How public construction clients safeguard public values in a changing construction industry

Lizet Kuitert

Public bodies acting in the construction industry have to deal with major transitional issues, such as globalization and urbanization, population ageing, climate change and digitalization. Moreover, the public domain, private parties and society are becoming increasingly interdependent. As a result, safeguarding public values in the built environment has become ever more complex.

Public bodies face the challenge to adhere to collective public values while confronted with private and societal values of external partners. This means that they have to deal with value pluralism and value-conflicts. In research, scarce attention has been paid to providing guidance to practitioners for dealing with multi-value trade-offs in operational processes. Hence, this research provides a construction-sector specific operationalization and a network perspective to the field of public value research.

This research highlights the important role to be played by public commissioning in terms of safeguarding public values. It consists of three qualitative studies that utilize a range of different methods, including interviews, observations and document analysis. By this the research provides a contemporary perspective through which to study and execute the safeguarding of public values by public clients in the transition towards network governance in the construction industry. The dynamics of the sector-specific value interests of public construction clients, the occurrence of value conflicts in commissioning, and the safeguarding processes within both internal and external commissioning are studied.

The practical implications derived from the research were translated into a value dialogue tool that can be used by public construction clients to professionalize safeguarding in their daily practice.

A+BE | Architecture and the Built Environment | TU Delft BK

