



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Eindrapport evaluatie allianties OV SAAL



Neerlands diep, juli 2015

Inhoud

	pagina
1. Inleiding	2
2. Projectcontext	2
3. Vraag, doel en beoogde resultaten	3
4. Evaluatiemethode	4
5. Onderscheidende kenmerken van allianties	5
6. Lessen, vragen en dilemma's	7
6.1 Kiezen	
6.2 Uitvragen	
6.3 Inrichten	
6.4 Bemensen	
6.5 Samenwerken	
7. Aanbevelingen voor implementatie van de lessen	15
8. Spiegelende beschouwingen vanuit de theorie	18
9. Verantwoording	22
Bijlagen	
A. Lijst van alle deelnemers	23

1. Inleiding

De contractgemachtigde van het ProRail-project OV SAAL heeft, mede namens de besturen van de allianties Amstelspoor en Amsterdamse WALTZ, Neerlands diep gevraagd om beide allianties te evalueren. Doel van deze evaluatie is om meer inzicht te krijgen in de werking van de alliantie als contract- en samenwerkingsvorm. De lessen van OV SAAL worden gebruikt om in de toekomst bewuster al dan niet voor een alliantie te kiezen en het uitvragen, inrichten, bemensen en samenwerken verder te verbeteren.

In de eerste helft van dit eindrapport (hoofdstuk 2 t/m 4) wordt de context van de evaluatie weergegeven: het project OV SAAL wordt kort geschetst; de vraag, het doel en de beoogde resultaten van de evaluatie worden toegelicht; de gebruikte methode wordt kort gememoreerd. De tweede helft (hoofdstuk 5 t/m 8) richt zich op de resultaten van de evaluatie: het onderscheidende karakter van een alliantie ten opzichte van andere contractvormen wordt gekenschetst; de belangrijkste lessen en dilemma's worden weergegeven in een thematische rangschikking; een aantal aanbevelingen wordt gegeven voor het implementeren van de lessen; de lessen en dilemma's worden beschouwd vanuit een aantal theoretische invalshoeken. In het laatste hoofdstuk wordt de totstandkoming van het eindrapport verantwoord.

Een van de belangrijkste lessen van de evaluatie is misschien wel, dat werken met allianties niet in een "handleiding" kan worden verrat. Samenwerken in een alliantie is een complex samenspel van menselijke interacties, dat zich niet laat vangen in een binair afwegingskader. Daarom is er bewust voor gekozen om geen "managementsamenvatting" te maken van dit eindrapport - dat zou de complexiteit van het vraagstuk te kort doen – en om naast lessen ook een aantal vragen en dilemma's te formuleren. Deze vragen en dilemma's zouden in elk geval onderwerp van gesprek moeten zijn bij het opzetten en uitwerken van een nieuwe alliantie, zonder dat de uitkomsten van dat gesprek op voorhand al bepaald zijn.

2. Projectcontext

OV SAAL (Openbaar Vervoer Schiphol – Amsterdam – Almere – Lelystad) maakt de spoorverbinding tussen Schiphol en Lelystad klaar voor de toekomst. Amsterdam wordt steeds drukker en ook de ontwikkeling van de Zuidas leidt tot meer reizigers. Tegelijk groeit het treinverkeer van en naar het noorden via de Hanzelijn en krijgt Almere er 60.000 nieuwe woningen bij.

Een gedeelte van OV SAAL loopt van Hoofddorp (Schiphol) tot en met station Duivendrecht. Vanaf de Riekerpolder aansluiting (tussen Amsterdam Lelylaan en Amsterdam Zuid) tot het spoorviaduct bij Duivendrecht wordt het bestaande spoor verdubbeld. Over een totale lengte van 8 kilometer komen er twee sporen bij. Het werk op dit gedeelte wordt gedaan door twee allianties, die optreden als gedelegeerd opdrachtgever en het ontwerp en omgevingsmanagement verzorgen:

- De *Alliantie Amstelspoor*: ProRail samen met BAM Combinatie Amstelspoor, bestaande uit een aantal bedrijven uit de Koninklijke BAM groep. Deze alliantie is verantwoordelijk voor de spoorverdubbeling (van twee naar vier sporen) tussen station Amsterdam Zuid en station Duivendrecht.
- De *Alliantie Amsterdamse WALTZ*: ProRail en de Combinatie Nieuwe Meer Sporen, bestaande uit Van Hattum en Blankevoort en VolkerRail. Deze alliantie is verantwoordelijk voor de spoorverdubbeling (van twee naar vier sporen) tussen Schiphol/Riekerpolder en station Amsterdam Zuid.

Meer informatie over het project OV SAAL is te vinden op:

<https://www.prorail.nl/projecten/schiphol-amsterdam-zuid-duivendrechtover/ov-saal>

In de kern is het alliantiemechanisme van OV SAAL een gezamenlijk risicodomein met een van te voren afgesproken verdeelsleutel van winst en verlies hierover. De alliantie scope omvat een volledig geïntegreerd ontwerp (systeemontwerp, vergunningontwerp en definitief ontwerp), omgevingsmanagement en conditionering. Voorts treedt de alliantie op als gedelegeerd opdrachtgever voor het uitvoeringscontract. Het alliantiefonds omvat de organisatiekosten, ontwerpkosten en het risicofonds betreffende ontwerp en conditionering. Risico's rond eisenspecificatie liggen bij ProRail, inkoop en uitvoeringsrisico's bij de uitvoerend aannemer.

Meer informatie over de filosofie en werkwijze van ProRail voor allianties is te vinden op:

http://www.opdrachtgeversforum.nl/uploads/pagetree/files/Brochure_DeProRail-alliantie.pdf

3. Vraag, doel en beoogde resultaten

Uit een aantal onderliggende vragen is bij de start van het evaluatieproces de volgende centrale vraag geformuleerd:

Hoe kunnen we een alliantie als samenwerkingsvorm optimaal laten functioneren en wat vraagt dat van de betrokken alliantiepartners en hun moederorganisaties?

Primaire doel van de evaluatie is om meer inzicht te krijgen in de werking van allianties. Het optekenen van de lessen en ervaringen van de direct betrokkenen geeft inzichten, die het mogelijk maken om in de toekomst bewuster voor allianties te kiezen en het uitvragen, inrichten en bemensen ervan en het samenwerken binnen allianties verder te verbeteren.

Op basis van een startbijeenkomst en een serie interviews zijn vijf hoofdthema's voor de evaluatie gekozen. Voor elk van deze thema's is bovenstaande evaluatievraag nader gespecificeerd in de hieronder weergegeven themavragen en de daarbij beoogde resultaten.

<i>thema</i>	<i>themavraag</i>	<i>beoogde resultaten</i>
Kiezen	Hoe kunnen we tot expliciete motivatie en afwegingen komen om een alliantie aan te gaan?	Ingrediënten c.q. bouwstenen voor een dergelijk afwegingskader.
Uitvragen	Hoe kunnen we de contractvorming en aanbesteding voor succesvolle allianties verder verbeteren?	Geleerde lessen over en verbetervoorstellen voor contractvorming en aanbesteding alliantiecontracten.
Inrichten	Hoe kunnen we de inrichtingscondities voor de structurelementen binnen een alliantie en de daaraan gerelateerde moederorganisaties voor succesvolle allianties verder verbeteren?	Geleerde lessen over en voorstellen voor het verbeteren van de inrichtingscondities voor de structurelementen binnen allianties en de moeder-organisaties.

<i>thema</i>	<i>themavraag</i>	<i>beoogde resultaten</i>
Bemensen	Hoe kunnen we binnen de moederorganisaties zorgen voor voldoende (inhoudelijk en relationeel) geschikte medewerkers om binnen een alliantie succesvol samen te werken?	Inventarisatie benodigde competenties en ontwikkelvoorstellen voor het verbeteren hiervan binnen de moederorganisaties.
Samenwerken	Hoe kunnen we de samenwerking tussen de alliantiepartners binnen en buiten de alliantie verbeteren?	Geleerde lessen over en verbetervoorstellen voor de samenwerking tussen de alliantiepartners.

Dit eindrapport houdt dezelfde thematische indeling aan als hierboven weergegeven.

4. Evaluatiemethode

De Neerlands diep spiegelmethode is een gestructureerde methodiek voor reflecteren en leren. De kern van de methode is, dat een aantal ervaringsdeskundigen uit het netwerk van Neerlands diep een projectteam, of in dit geval twee alliantieteams, vanuit hun eigen kennis en ervaring een spiegel voorhoudt, eerst door het stellen van vragen en later door het delen van hun bevindingen. Het is een interactief proces dat is opgebouwd uit een aantal vaste stappen. De conventionele spiegelmethode is speciaal voor de evaluatie van de allianties van OV SAAL aangepast. Om te komen tot een spiegelontwerp op maat zijn aan het begin twee processtappen toegevoegd: een startbijeenkomst en diepte-interviews. Hieronder worden de doorlopen processtappen en de resultaten uit deze stappen nader toegelicht.

<i>processtap</i>	<i>toelichting</i>	<i>resultaten</i>
Startbijeenkomst	Openingssessie met de teams en besturen van beide allianties om proces toe te lichten en belangrijkste thema's te inventariseren.	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in de relevante thema's die in de evaluatie aan de orde moeten komen. • Een thematische ordening met beoogde tussen- en eindresultaten per thema.
Interviews	Verdiepende interviews met sleutelfiguren van beide allianties om projectcontext te doorgronden, gespreksthema's te bepalen en ordening te verifiëren.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificatie van beoogde tussen- en eindresultaten. • Prioritering van subthema's. • Definitief spiegelontwerp met bijbehorende vragenlijst.
Zelfspiegelgesprekken	Reflectief gesprek binnen elk alliantieteam afzonderlijk op basis van vooraf ingevulde vragenlijsten.	<ul style="list-style-type: none"> • Tussenrapportage met weergave van de zelfspiegelgesprekken.

<i>processtap</i>	<i>toelichting</i>	<i>resultaten</i>
Collegaspiegelgesprekken	Reflectief gesprek binnen collegaspiegelteam voor elke alliantie afzonderlijk, op basis van eerder door hen gevoerde vraaggesprekken met leden van het betreffende alliantieteam.	<ul style="list-style-type: none"> • Geïntegreerde tussenrapportage met resultaten van de zelf- en collegaspiegelgesprekken.
Slotdialoog	Reflectie met beide alliantie- en collegaspiegelteams tezamen voor het optekenen van geleerde lessen, belemmeringen en oplossingsrichtingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Eindrapport met daarin opgetekend een aantal concrete lessen, vragen, dilemma's en aanbevelingen voor implementatie.

5. Onderscheidende kenmerken van allianties

Een vraag die gedurende het evaluatieproces steeds terugkeerde, was: in hoeverre is deze les nu alliantie-specifiek? Ofwel: wat zijn nu eigenlijk de onderscheidende kenmerken van een alliantie ten opzichte van andere contract- en samenwerkingsvormen? Het lijkt zinvol om hier eerst aandacht aan te geven, alvorens over te gaan naar de geïnventariseerde lessen, vragen en dilemma's.

Tijdens de slotdialoog zijn de volgende positief onderscheidende kenmerken van allianties opgetekend:

- Opdrachtgever en opdrachtnemer komen samen tot betere oplossingen;
- De opdrachtnemer komt tot een beter rendement door verzilveren optimalisaties
- Een alliantie werkt efficiënter;
- Werken in een alliantie is leuker;
- Per direct samen aan de slag met het commitment om samen de eindstreep te halen;
- Een alliantie is leniger;
- Er is betere beheersing van majeure risico's;
- De wil om er samen uit te komen is hoog;
- De samenwerking in een alliantie maakt dat het minder snel spannend wordt, er minder escalaties nodig zijn;
- Door het grotere gezamenlijke domein neem je elkaar makkelijker mee in een opwaartse spiraal;
- De lijnen zijn kort;
- De alliantie schudt bestaande werkwijzen op en werpt nieuw licht op ingesleten patronen.

Kenmerken van allianties zoals deze, werden tijdens de verschillende gesprekken tussen de alliantieteams en de collegaspiegelteams geregeld ter discussie gesteld. Een veel gehoord tegenargument was: als je maar de goede mensen aan boord hebt, kun je in een D&C-contract ook prima samenwerken en samen tot goede oplossingen komen, een goed rendement halen, efficiënt werken, etc. Daar is op zich weinig tegen in te brengen. Toch zijn tijdens de gesprekken diverse kenmerken genoemd, die allianties wel degelijk onderscheidend maken. De twee sleutelwoorden hierbij zijn: *conditioneren* en *legitimeren* van de onderlinge samenwerking.

Een alliantiecontract bevat diverse prikkels die de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer extra stimuleren. De onderliggende filosofie is er op gericht om deze samenwerking zo goed mogelijk te *conditioneren*, dus de condities te creëren waarbinnen de kans op een succesvolle samenwerking wordt vergroot ten opzichte van andere contractvormen. Dit betekent niet dat succesvolle samenwerking in een alliantie is gegarandeerd en ook niet dat succesvolle samenwerking in andere contractvormen niet mogelijk is. Ook uit deze evaluatie blijkt namelijk dat de factor mens van grote invloed is op de onderlinge samenwerking.

Werken in een alliantie vraagt om specifieke competenties. Daarom werden bij de samenstelling van het alliantieteam heel bewust mensen geselecteerd die zo goed mogelijk aan die competenties voldoen. Vervolgens lijkt er een soort zelfreinigend vermogen te ontstaan: mensen die zich niet senang voelen binnen deze manier van samenwerken, gaan uit zichzelf weer weg. Zo wordt een positieve spiraal gecreëerd. Deze spiraal wordt nog eens versterkt door een soort eergevoel van betrokkenen, een enorme gedrevenheid om de alliantie te laten slagen.

In een alliantiecontract staat expliciet omschreven op welke vlakken binnen de alliantie wordt samengewerkt vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld op het gebied van ontwerp, risicobeheersing en/of omgevingsmanagement. Hiermee wordt samenwerken contractueel *gelegitimeerd*. Samenwerken mag! Sterker nog: samenwerken is noodzakelijk om er een succes van te maken. In een D&C-contract worden verantwoordelijkheden en risico's juist strikt gescheiden. Dat betekent dat samenwerken altijd gepaard gaat met het risico dat verantwoordelijkheden diffuus worden of (bedoeld of onbedoeld) onderling verschuiven. Dit vraagt om behoedzaam opereren.



Een alliantie kent ook nadelen ten opzichte van andere contractvormen. De collega-spiegelaars zagen onder meer de volgende:

- Een alliantie vergt een grote investering in tijd (langer opstarttraject) en in het opbouwen van het benodigde apparaat;
- Doordat er relatief weinig ervaring is met allianties, vraagt het nog inregelen in de processen van de moederorganisatie;
- Een alliantie vraagt om specifieke mensen met bepaalde competenties; die zijn schaars en niet altijd op het juiste moment beschikbaar;
- Het grote aantal relaties tussen mensen maakt het werken in allianties complexer.

Overigens is het onderscheid tussen allianties en andere contractvormen niet zwart/wit. Dat betekent dat veel lessen die vanuit de ervaringen van de allianties van OV SAAL zijn opgetekend ook relevant en soms ook toepasbaar zullen zijn voor andersoortige projecten. Een van de uitgesproken wensen tijdens de evaluatie is dan ook het meer toepassen van alliantie-achtige elementen in andere contracten.

6. Lessen, vragen en dilemma's

Zoals in de inleiding reeds aangegeven heeft de evaluatie geen "handleiding voor allianties" opgeleverd. Samenwerken in een alliantie is een complex samenspel van menselijke interacties, dat zich niet laat vangen in een binair afwegingskader. Daarom zijn er naast lessen ook aantal vragen en dilemma's geformuleerd.

Het betreft vooral vragen waar veel discussies over waren, die niet tot eensluidende conclusies hebben geleid. Deze zouden in elk geval onderwerp van gesprek moeten zijn bij het opzetten en uitwerken van een nieuwe alliantie, zonder dat de uitkomsten van dit gesprek op voorhand al bepaald zijn.

De lessen, vragen en dilemma's zijn elk gekoppeld aan een van de vijf thema's uit het spiegelontwerp (zie ook onder 3) en komen voort uit de resultaten van de slotdialoog. Hier en daar zijn deze lessen verrijkt en/of aangevuld met lessen uit de tussenrapportages. Er is niet gestreefd naar volledigheid, wel naar een representatieve selectie van de meest relevante lessen, vragen en dilemma's.

6.1 Kiezen

<i>themavraag</i>
Hoe kunnen we tot expliciete motivatie en afwegingen komen om een alliantie aan te gaan?
<i>beoogde resultaten</i>
Ingrediënten c.q. bouwstenen voor een dergelijk afwegingskader.
<i>lessen</i>
<p><i>Wij kiezen voor een alliantie als...</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ er sprake is van <i>complexiteit</i> op het gebied van <i>scope</i>, <i>tijd</i>, <i>techniek</i> en <i>omgeving</i>.✓ de opdrachtgever het project nog niet 100% kan definiëren of na gunning keuzes nodig zijn door verandering in scope en/of programma van eisen (<i>scope</i>).✓ er sprake is van grote tijdsdruk (<i>tijd</i>).✓ de expertise van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer nodig is om de uitdagingen aan te gaan om tot een geslaagd project te komen (<i>techniek</i>). Het gaat hierbij om ontwerprisico's en optimalisaties waar opdrachtgever en opdrachtnemer samen invloed op hebben.✓ de omgeving veel onzekerheden kent, waardoor het nodig is gezamenlijk snel en flexibel te schakelen (<i>omgeving</i>).✓ er voldoende <i>risico's</i> zijn die door de opdrachtgever en opdrachtnemer samen gedeeld kunnen worden, waar ze er beiden gezamenlijk invloed op kunnen uitoefenen en profijt van kunnen trekken.✓ er voldoende mogelijkheden zijn voor (<i>technische</i>) <i>optimalisaties</i>.✓ er intensieve <i>raakvlakken</i> en <i>afhankelijkheden</i> zijn met nevenprojecten en met stakeholders. Dan is samenwerking noodzakelijk. Wel: hoe groter afhankelijkheden, hoe groter de risicopot moet zijn.

- ✓ het project voldoende *omvang* heeft om de extra organisatiekosten (zoals die van het Alliantie Management Team) terug te verdienen. Overigens zou ook een alliantie “light” kunnen worden ingesteld voor projecten met een minder grote omvang, waarbij er alleen een beperkt gezamenlijk alliantiefonds is.
- ✓ beide partijen voldoende *resources* kunnen inbrengen op sleutelposities, dus als de juiste mensen beschikbaar zijn.
- ✓ beide alliantiepartners voldoende kunnen *inbrengen*.

vragen en dilemma's

- Is het alliantiemodel binnen een maatschappelijke ontwikkeling van hiërarchische naar een meer netwerk georiënteerde samenleving een modegril of een toekomstbestendige samenwerkingsvorm?
- Moet je binnen een alliantie meer doen met minder mensen (maatschappelijke trend) of juist inzetten op meer menskracht om tot snellere realisatie van het project en daarmee financiële besparing te komen?
- Hoe weeg je extra organisatiekosten van een alliantie af tegen de kosten en baten van het totale project?
- Hoe verhoudt de alliantie zich tot de maatschappelijke trend van de terugtrekkende overheid (het “markt, tenzij...”-principe)?

6.2 Uitvragen

<i>themavraag</i>
Hoe kunnen we de contractvorming en aanbesteding voor succesvolle allianties verder verbeteren?
<i>beoogde resultaten</i>
Geleerde lessen over en verbeter-voorstellen voor contractvorming en aanbesteding alliantiecontracten.
<i>lessen</i>
<p><i>Wij bevelen een nieuwe alliantie aan om in elk geval...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ alleen voor een alliantie te <i>kiezen</i> indien beide partijen (opdrachtgever en opdrachtnemer) het werkelijk willen. ✓ bekend te zijn met de <i>motieven</i> om voor een alliantie te kiezen. Zijn de doelen van de alliantie bekend bij de betrokken afdelingen van de moederorganisaties en binnen de alliantie en worden zij breed gedragen? ✓ <i>projectkosten</i> die <i>buiten het ontwerp</i> vallen, te betrekken in de keuzes voor het ontwerp gemaakt worden. Een voorbeeld: het aantal buitendienststellingen c.q. de bus-kosten zijn nu niet in het alliantiefonds opgenomen. Zorg voor een financiële prikkel, bijvoorbeeld door die bus-kosten wel in het alliantiefonds op te nemen. Dan wordt een meer integrale afweging gemaakt.

- ✓ de *onderhoudskosten* te betrekken in het ontwerpproces. Nu is dit in de eisen beperkt tot een LCC rapport. Beter is het om al gelijk met het ontwerp en realisatie ook een onderhoudsplan te ontwikkelen.
- ✓ *stakeholderseisen* die na het sluiten van het contract op tafel komen buiten het alliantiefonds te houden.
- ✓ bij de *aanbesteding* een juiste balans mogelijk te maken tussen een robuust alliantiefonds en voldoende scherpte vanuit de markt conform het model van OV SAAL. De aanbesteding van OV SAAL is een succes. Dit zou zo vaker moeten gebeuren. Bepalend voor dit succes zijn: marktconsultatie en zorgvuldigheid van het proces. Uitdagingen voor een goede uitvraag zijn: een motiverende uitvraag en een goede weging.
- ✓ de basis om te *verrekenen* met de uitvoerend aannemer duidelijk te omschrijven.

vragen en dilemma's

- Besteed je een alliantie direct aan of via een D&C-uitvraag? Als de alliantie geen keuze is, die door beide partijen op voorhand gedragen wordt, kan men starten met de uitvraag van een D&C en na contracteren de mogelijkheid van alliantievorming bespreken. Is dit verstandig of juist niet? Je mist dan immers de belangrijke fase van gezamenlijk optimaliseren.
- Hoeveel risico's breng je in de alliantie onder? Hoe meer risico's in de alliantie worden gedeeld, hoe groter de mogelijkheden zijn voor optimalisatie, maar ook hoe minder verdeling en duidelijkheid vooraf (OG en ON hebben ook "recht op hun eigen problemen", zaken waar de OG danwel de ON geen invloed op heeft, moet je niet in de alliantie onderbrengen.) Per alliantie moet je een afweging maken welke risico's je er in onder brengt.
- In dit geval is in de aanbieding van de aannemer het alliantiefonds bepaald. Een punt van overweging is naderhand samen het fonds vast te stellen.

6.3 Inrichten

themavraag

Hoe kunnen we de inrichtingscondities voor de structurelementen binnen een alliantie en de daaraan gerelateerde moederorganisaties voor succesvolle allianties verder verbeteren?

beoogde resultaten

Geleerde lessen over en verbetervoorstellen voor het verbeteren van de inrichtingscondities voor de structurelementen binnen de moederorganisaties.

lessen

Wij bevelen een nieuwe alliantie aan om in elk geval...

- ✓ gezamenlijk de *ambitie* voor doelen en strategie bepalen. Hierop moet je aan te spreken zijn. Draag ze intern en extern uit. Voer periodiek een gesprek over doelen. Benoem belangen, ook als ze tegenstrijdig zijn, en respecteer ze.

- ✓ *gezamenlijke doelstellingen* te benoemen, vast te stellen en uit te dragen met gezamenlijke sessies waarin het belang daarvan benoemd wordt. Dit creëert gezamenlijk gedrag en een gezamenlijke houding. Men kan elkaar aanspreken als men zich er niet aan houdt.
- ✓ de benodigde *inrichting* van het project vooraf goed te doordenken. Door het creëren van de benodigde randvoorwaarden is winst voor allianties te behalen. Dit geldt ook voor het beter bepalen van de strategie en de bemensing.
- ✓ vooraf de *structuur* vast te leggen, met elkaar te bespreken, te doorleven en te doorgronden. Bij structuur gaat het om taken, bevoegdheden, rolverdeling en mandaat.
- ✓ de *alliantiedoelen* scherp te formuleren. Dat wil zeggen: er betekenis aan te geven, ze concreet te maken en ze gezamenlijk te doorleven. Bestuur en management moeten op die doelen sturen en ze monitoren. De doelstellingen moeten lopende het project steeds worden uitgedragen. Zorg voor commitment in alle lagen en in alle rollen. Alliantiedoelen worden soms verward met het alliantieresultaat. Alliantiedoelen zijn echter wezenlijk iets anders.
- ✓ vooraf *grenzen* te bepalen. Baken rol en taken van de alliantie af, spreek een goed escalatiemodel af. Maak specifiek wat buiten de alliantie valt. De alliantie is niet zaligmakend, de alliantievorm kent zijn grenzen. Je kunt niet alles blijven repareren.
- ✓ vooraf, dus ten tijde van het inrichten, onderscheid te maken tussen *optimalisaties* en *wijzigingen*. Optimalisaties horen in de alliantie, wijzigingen horen in beginsel buiten de alliantie. Daar horen procedures bij om ze af te handelen en daarna weer in te brengen (bepaal dit proces en het benodigde mandaat).
- ✓ de *besturing* van de allianties zuiver te laten zijn: opdrachtgever en opdrachtnemer moeten als bestuur gezamenlijk ruimte geven aan alliantie management om zelf te kunnen acteren en de discipline hebben om niet te veel te interveniëren. Het bestuur moet loslaten en speelruimte geven; het alliantieteam moet deze ruimte ook 'opeisen'. Tegelijkertijd moet het alliantieteam zich gesteund en gehoord voelen door het Bestuur. Het bestuur dicht het gat dat er ontstaat doordat het Alliantieteam meer naar het midden opschuift, terwijl de moederorganisaties niet van positie veranderen.
- ✓ de *VTW-procedure* (o.a. eigenaarschap) op voorhand goed te doordenken, opdat snelheid en rechtmatigheid zo goed mogelijk in het proces worden geborgd. Dit om twijfels zo veel mogelijk te voorkomen. Twijfel betekent immers stagnatie. Het VTW-proces moet goed werken. Zorg voor een duidelijk escalatiemodel, monitor de doorloopsnelheid en draag zorg voor het zo goed mogelijk *aanleveren* van VTW's, waardoor snelle afhandeling mogelijk is, wetende dat de opdrachtgever moet toetsen op rechtmatigheid. Pas hierbij op voor beperking van de "regelruimte".
- ✓ goede afspraken te maken over het toetsen van de *rechtmatigheid* bij contractwijzigingen, opdat deze tijdig kunnen worden uitgevoerd.
- ✓ van aanvang af belangrijke voorwaarden als de gezamenlijke *huisvestingsbehoefte* en gezamenlijke *systemen* (of de voorwaarden voor het zo optimaal mogelijk op elkaar afstemmen van systemen) te regelen.
- ✓ te zoeken naar 4 à 5 *Key Performance Indicators* (KPI's) voor de alliantie, waarbij de bijdragen van alle partijen tot synergie leiden. Borg daarbij de belangen van de partijen.
- ✓ het ontwerp en de uitvoering *geïntegreerd* binnen de alliantie uit te werken, zodat het ontwerp één op één door de uitvoerend aannemer (UA) kan worden uitgevoerd. Dit zorgt er voor dat alle optimalisaties in de alliantie vallen.

- ✓ het *verwervingsproces*, dus de overdracht van het ontwerp van de alliantie naar de uitvoerend aannemer, zorgvuldig in te richten. Hierbij is een goede indeling van de uitvoeringswerkzaamheden in samenhangende pakketten met bijpassende budgetstructuur en een voldoende gedetailleerde verrekenbasis van belang.
- ✓ bij de uitwerking van ontwerp in de alliantie te borgen, dat er ook inbreng, *checks en balances vanuit de opdrachtgever* zijn.
- ✓ te zorgen voor een goede definitie van de reikwijdte van de alliantie als gedelegeerd opdrachtgever richting uitvoerend aannemer, opdat dubbelingen in werk met de moederorganisatie worden voorkomen.

vragen en dilemma's

- Moet de alliantie een eigen juridische entiteit vormen?
- Hoe kan de alliantie efficiënt worden gemaakt en in balans worden gebracht voor wat betreft het kunnen verrekenen van wijzigingen tussen alliantie en uitvoerend aannemer?
- Welke mate moet de VTW-procedure rekening houden met uitzonderingen, zoals bijvoorbeeld het apart zetten en apart behandelen van moeilijke gevallen?
- Behoort rechtmatigheid exclusief tot het tot het domein van ProRail of is het mogelijk om de alliantie te bemensen en instrumenteren om de rechtmatigheidstoets bij wijzigingen zelf te doen, hetgeen de VTW-procedure zou kunnen versnellen?
- Overweeg of het zinvol is Assetmanagement toe te voegen aan de alliantie.

6.4 Bemensen

themavraag

Hoe kunnen we binnen de moederorganisaties zorgen voor voldoende (inhoudelijk en relationeel) geschikte medewerkers om binnen een alliantie succesvol samen te werken?

beoogde resultaten

Inventarisatie benodigde competenties en ontwikkelvoorstellen voor het verbeteren hiervan binnen de moederorganisaties.

lessen

Wij bevelen een nieuwe alliantie aan om in elk geval...

- ✓ HRM in te schakelen voor het vinden en *selecteren* van de juiste mensen en hierop te evalueren.
- ✓ hierbij op de volgende *competenties* te letten: best for project mentaliteit, nieuwsgierig zijn en open staan voor verandering, over de schutting kunnen kijken, inleven in elkaars belang, je nek uit durven steken (bijv. in de relatie met de moederorganisatie), je kwetsbaar kunnen opstellen en beschikken over inlevingsvermogen. Ook het kunnen omgaan met de veelheid aan relaties en lijntjes is een belangrijke kwaliteit voor mensen die in een alliantie werken. In de driehoek OG-ON-Alliantie zijn dat er veel meer dan in de conventionele relatie OG-ON.

- ✓ ook oog te hebben voor de extra vaardigheden die op het vlak van *leiderschap* die in allianties wordt gevraagd: verbindend leiderschap, het overbruggen van verschillen en telkens weer voorbeeldgedrag vertonen op het gebied van samenwerking en aanspreken daar waar medewerkers ongewenst gedrag vertonen. Verder moet men goed kunnen omgaan met meningsverschillen en daarbij onbevooroordeeld openstaan voor elkaars zienswijze.
- ✓ ook vanuit de opdrachtgever te zorgen voor de juiste bemensing door op voorhand de rol van de eigen inbreng te omschrijven (bijv. die van de Rail System Engineer).
- ✓ bij de bemensing de aandacht van aanvang af niet alleen te richten op de inhoud, maar ook op de mogelijke bijdrage van partijen op het gebied van *rollen, taken, kennis, vaardigheden*.
- ✓ *evenwicht* in de teams aan te brengen, zowel kwalitatief als kwantitatief. Evenwicht is niet zonder meer hetzelfde als evenredigheid. Draag zorg voor een goede mix en *evenwichtige inbreng* van beide alliantiepartijen van kennis en proactieve bijdragen op alle niveaus.
- ✓ vooraf het alliantieteam aan de hand van profielen te *assen* op expertise (vakinhoudelijk en met voldoende ervaring om alliantiematig te handelen), competenties, houding en gedrag.
- ✓ te zorgen voor wisseling van mensen indien en wanneer dat nodig is. Zorg voor “*onderhoud*” van de bemensing tijdens de verschillende fases.
- ✓ de bemensing van het alliantie managementteam expliciet en professioneel te laten plaatsvinden op basis van selectie op *competenties* en *teamengineering*. Ook moet er blijvend aandacht zijn voor verdere (team)ontwikkeling. Eventueel zou dit onderdeel van de gunning kunnen uitmaken.
- ✓ In te zetten op de *ontwikkeling* van capaciteiten en kwaliteiten van mensen door de moederorganisaties de mensen die vanuit de betrokken moederorganisaties het project bemensen te “*ontgroenen*” als lid van de alliantie, opdat ze er echt bij gaan horen. Zij moeten ook het “verhaal van de alliantie” leren kennen.
- ✓ ongeacht herkomst altijd *rolvast* te blijven. Heb zitting in de alliantie zonder last van of ruggenspraak met de eigen moederorganisatie. Medewerkers moeten bij deze contractvorm het moederbedrijf enigszins kunnen loslaten. Andersom geldt ook: Het is ongewenst als vanuit de leiding van de betrokken organisatie zijsturing wordt gegeven aan het managementteam van de alliantie.
- ✓ *rolvermenging* en dubbele rollen (werken in alliantie én moederorganisatie) trachten te *voorkomen*, zodat verschillende belangen niet in één persoon samenkomen.
- ✓ een eigen *identiteit* te creëren met aandacht voor het kiezen van een gepaste afstand van de moederorganisaties.
- ✓ de *interne marketing* bij de moederorganisaties aandacht te geven. Hierbij helpt het als mensen die in de alliantie werken afkomstig zijn van de moederorganisaties, vanwege het netwerk waarover zij beschikken bij de moederorganisatie.
- ✓ een *harmonieuze context* te stimuleren. Het mag ook “leuk” zijn.

vragen en dilemma's

- Wat is een “gepaste” afstand tot de moederorganisaties? Pas op voor een te grote afstand: afstemming met en aandacht voor de moederorganisatie is een voorwaarde om succesvol te kunnen zijn.
- Omdat blijvende aandacht nodig is voor de capaciteiten en kwaliteiten van mensen en voor de verdere teamontwikkeling is te overwegen dit mee te nemen in de selectie.

- Bemensing van het AMT (incl. assessment) wel of niet onderdeel laten uitmaken van de gunning?
- Hoe cost- en changemanagement organiseren: scheiding aanbrengen tussen het cost- en changeteam van de opdrachtgever en de opdrachtnemer; cost- en changemanagement volledig laten vallen onder de verantwoordelijkheid van een ProRailer; of dit onderbrengen bij een externe? Voorwaarde voor externe: de checks en balances en de mandaten moeten goed geregeld zijn en de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moet goed zijn
- In hoeverre kunnen, willen en moeten ProRail en marktpartijen inzetten op het ontwikkelen en selecteren van voldoende mensen met de juiste kennis en vaardigheden voor toekomstige alliantieprojecten?

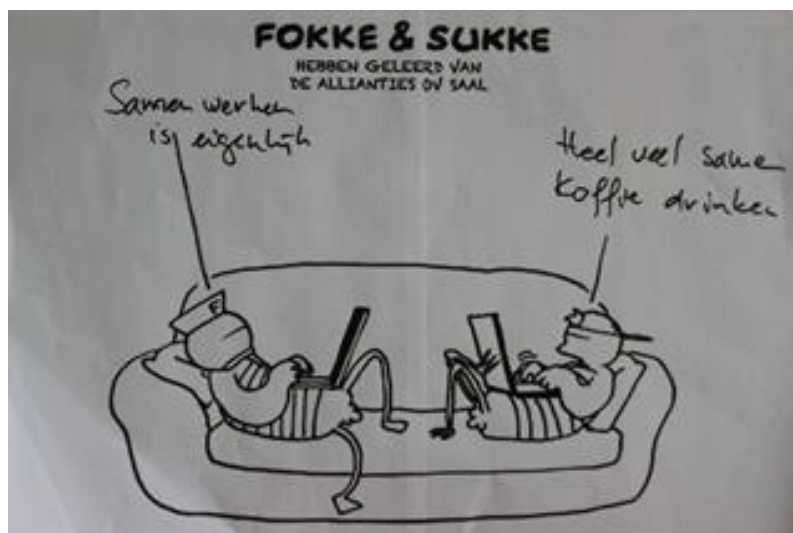
6.5 Samenwerken

<i>themavraag</i>
Hoe kunnen we de samenwerking tussen de alliantiepartners binnen en buiten de alliantie verbeteren?
<i>beoogde resultaten</i>
Geleerde lessen over en verbetervoorstellen voor de samenwerking tussen de alliantiepartners.
<i>lessen</i>
<p><i>Wij bevelen een nieuwe alliantie aan om in elk geval...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ voldoende <i>tijd</i> in te bouwen om de alliantie in te richten en vorm te geven: PSU, strategie, processen, en tijd te nemen voor het gezamenlijk ontwerpen en aftasten. Voorbeelden: lunchlezingen en discussie, zeepkistsessies aan de hand van thema's. ✓ elkaar goed te leren kennen, want <i>kennen</i> is het begin van vertrouwen, wederzijds begrip, groter netwerk, grotere daadkracht en betere samenwerking. Ook het gezamenlijk vieren en uitdragen van successen draagt bij aan het ontwikkelen van een goede relatie. ✓ ook op <i>bestuursniveau</i> een PSU en PFU's te houden op inhoud (hard) en proces (zacht). Doe dat niet oppervlakkig, maar ga de diepte in. ✓ de relatie <i>hygiënisch</i> te houden. Neem de tijd om moeilijke episodes bewust af te sluiten (rouwproces). ✓ te <i>oefenen</i> na contractering tijdens een PSU met een rollenspel. Oefen met de afhandeling van VTW's door de knelpunten in het proces op te sporen, bijv. door dit aan de hand van lean principes te evalueren. Oefen dry run, met simulatie. ✓ <i>gelijkwaardigheid</i> te zien als grondhouding voor samenwerking. ✓ voortdurend aandacht te geven aan: belangen, doelen, verwachtingen en normen en waarden. Organiseer bijv. belangensessies. ✓ een gezamenlijke huisvesting met <i>open deuren</i> te creëren. Samen koffie te drinken om "toevalligheid" te organiseren, maar houd het daar niet bij. Organiseer ook benen op tafel overleg waarin van alles gezegd kan worden.

- ✓ Ook vooral zelf bij te dragen aan de samenwerking: de *eigen bijdrage* is de basis voor samenwerking met de ander.
- ✓ te blijven zoeken naar optimalisaties en *werkvreugde*. Dat is de smeeroilje voor een succesvolle samenwerking.
- ✓ gebruik te maken van de niet benoemde vanzelfsprekendheden: de *terzijdes*, die bij het koffieapparaat ontstaan etc. Neem de tijd om naar elkaar te luisteren. Investeer in het ontstaan van een gemeenschappelijke taal.
- ✓ de samenwerking regelmatig te *evalueren*. Schakel hiervoor een vaste externe in. Doe dit zo eens per (half) jaar, maar maak dit niet te groot en blaas het niet te veel op.
- ✓ bewust te zijn van het feit dat geschillen de neiging hebben te verschuiven naar het raakvlak alliantie en uitvoerend aannemer.

Vragen en dilemma's

- De goede balans tussen zorgvuldig samenwerken en voldoende snelheid maken is een doorlopend zoekproces.



7. Aanbevelingen voor implementatie van de lessen

De meeste teamleden van beide allianties toonden zich gedurende het evaluatieproces enthousiaste pleitbezorgers voor de alliantie. De overtuiging dat de alliantie de ideale samenwerkingsvorm is voor complexe bouw- en infraprojecten zit bij betrokkenen die hier eenmaal ervaring hebben opgedaan blijkbaar diep. Toch wordt deze contractvorm nog maar mondjesmaat toegepast, ook bij ProRail, waarvan de directie zich in 2010 had voorgenomen om 50% van alle projecten in een alliantievorm aan te besteden.

Dit roept natuurlijk de vraag op hoe dit komt. Daarom werd tijdens de slotdialoog gevraagd naar belemmeringen voor het werken met allianties en mogelijke oplossingsrichtingen om deze belemmeringen weg te nemen. Dit heeft onderstaande set aan aanbevelingen opgeleverd.

Kiezen	
<i>belemmeringen</i>	<i>aanbevelingen</i>
Onbekend maakt onbemind.	Deel de succesverhalen.
Het idee dat het project te klein is om een alliantie te vormen.	Ga (ook) kleiner beginnen met alliantie "light".
Het idee dat een alliantie meer geld kost.	Maak een kwantitatieve kosten/batenanalyse van de alliantie ten opzichte van andere contractvormen.
De control wordt nog te veel vastgehouden. Dat wordt vervolgens gecompenseerd, hetgeen weer leidt tot hogere kosten.	Geef allianties een kans. Ga het doen en blijf het doen, zodat er een leercurve kan ontstaan. Maak een strategie en ontwikkel standaarden.
Het niet durven loslaten van de rolverdeling, waaraan men binnen andere contractvormen gewend is.	Opdrachtgever, durf los te laten, laat allianties het werk doen.
Het idee dat er misbruik mogelijk is door het bestaan van onevenredige en/of niet beïnvloedbare risico's.	Besprek in de aanbesteding open en transparant de risico's die in alliantie worden gebracht (van weerszijden), inclusief waarom (o.b.v. de vraag wie kan kans en gevolg (mede) beïnvloeden?). Neem input en reactie van beide partijen heel serieus in de afweging. Druk niet eenzijdig door.
Mensen, zowel bij opdrachtgever als bij de opdrachtnemer, zijn er nog niet klaar voor. Zo heeft ProRail te weinig mensen in dienst die ingezet kunnen worden in allianties.	ProRail: stel meer mensen beschikbaar voor het vervullen van de verschillende rollen die de OG speelt binnen de allianties.

Uitvragen	
<i>belemmeringen</i>	<i>aanbevelingen</i>
Het zoeken naar evenwicht vraagt deskundigheid en tijd. ProRail beschikt slechts over een beperkt aantal deskundigen die dit kunnen doen.	Zorg voor een meester-gezel constructie bij nieuwe uitvragen voor alliantie. Voorkom zo dat het een superspecialisme wordt.
Hoe zorg je er voor dat je een partner kiest die werkelijk voor de alliantie kiest en dat niet primair doet vanuit financiën/inzet?	Dit kan door in de aanbestedingsfase te gunnen op criteria die zijn toegesneden op kenmerken en aspecten van de alliantie, waaronder bemensing.

Inrichten	
<i>belemmeringen</i>	<i>aanbevelingen</i>
Er is onvoldoende bemensing beschikbaar vanuit ProRail.	Creëer een flexibele schil buiten ProRail. Plaats op sleutelposities eigen mensen en zorg ook dat deze beschikbaar zijn en dus ingezet kunnen worden.
Er zijn praktische belemmeringen (met name voor mensen van ProRail) om te komen werken in de bouwkeet.	Faciliteer dat de werklocatie ook voor medewerkers van ProRail bereikbaar is en dat zij er kunnen werken, inloggen, etc.
Onvoldoende kennis en ervaring bij zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.	Leer van ervaringen. Leg goed werkende procedures, processen en "workarounds" vast.
Gedoe met verschillende instrumenten (software e.d.) publiek en privaat.	Kom vooraf overeen met welke standaarden wordt gewerkt.
Angst voor het onbekende (bijvoorbeeld de weerstand tegen het overdragen risicobundel bij overdracht van risico's).	ProRail heeft hier een taak. Leid op en leg uit hoe rechtmatigheid getoetst en geborgd wordt, zodat alliantie hierop kan anticiperen.
We durven niet te kiezen, bijvoorbeeld bij het bepalen van KPI's etc.	

Bemensen	
<i>belemmeringen</i>	<i>aanbevelingen</i>
De kwantitatieve capaciteit van de moeder-moederorganisatie is te beperkt.	Moederorganisatie, doe aan strategische personeelsplanning.
Niet met elkaar door een deur kunnen. Er is gebrek aan vertrouwen. Er zijn verborgen agenda's, op persoonlijk en/of organisatieniveau. Er is haast en ongeduld.	
Wat zijn de tools en criteria om te assessen? Wie zijn de assessoren?	Doe, met opdrachtgever en opdrachtnemer, een gezamenlijk assessment voor het alliantie team. Zorg voor een aanvulling met alfa expertise. Richt je op het bereiken van een complementair team met begrip voor elkaars aard en gedrag.
Er kan een spanning zijn tussen de lange looptijd van het werk versus de ontwikkelingen in een team. Er is, mede door wisselingen, onvoldoende tijd en ruimte om zich blijvend te kunnen ontwikkelen.	

Samenwerken	
<i>belemmeringen</i>	<i>aanbevelingen</i>
We denken dat we er geen tijd voor hebben	De verantwoordelijkheid hiervoor nemen en gewoon doen.
Er zijn veel formele of informele afhankelijkheden in de bedrijfsorganisatie, bijv. rond het VTW proces. Wordt niet herkend.	Inzicht in proces moederbedrijven, uitleggen wie waarvan is, belangstelling hebben voor elkaars kant.
In het AMT is er te weinig reflectie op weerstanden tegen een optimale samenwerking. Men is te druk met grote dingen en/of het ligt te gevoelig, is te persoonlijk.	Er is een noodzaak voor coaching/begeleiding. Bijv. bouwreflectie of andere vorm van feedback en teamontwikkeling.

8. Spiegelende beschouwingen vanuit de theorie

Samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is een thema dat in de programma's en activiteiten van Neerlands diep regelmatig de revue passeert. De tijdens het spiegelproces geformuleerde lessen en aanbevelingen worden hier gespiegeld aan enkele verschillende theoretische invalshoeken die binnen Neerlands diep de afgelopen jaren aan de orde zijn geweest.

Omgaan met het Onverwachte

Dit jaar heeft Neerlands diep het thema "omgaan met het onverwachte" centraal gesteld, daarbij geïnspireerd door het gedachtengoed van Karl Weick en Kathleen Sutcliffe. Deze onderzoekers pleiten voor opmerkzaam handelen om goed te kunnen anticiperen op onverwachte gebeurtenissen en deze - als ze toch optreden - snel te kunnen indammen. Opmerkzame organisaties hanteren volgens Weick en Sutcliffe vijf principes. De tijdens het spiegelproces uitgewisselde ervaringen en lessen lijken verschillende raakvlakken te hebben met deze principes.

De vijf principes van opmerkzaamheid zijn:

1. *Neem zwakke signalen serieus*: wees alert op afwijkingen, verstoringen en kleine fouten die zich op kunnen stapelen, wees open over fouten om ervan te leren, geef ruimte aan het uiten van zorgen.
2. *Denk niet te snel dat je de oplossing weet*: wees terughoudend met simplificeren, oordeel niet te snel, durf aannames en vooronderstellingen ter discussie te stellen, houdt oog voor details, waak voor "quick fixes".
3. *Houdt voeling met de uitvoering en de werkvloer*: geef aandacht aan de werkelijkheid in het hier en nu, richt je op werkzaamheden in plaats van bedoelingen, durf verwonderende en kritische vragen te stellen.
4. *Handel flexibel en met veerkracht*: richt je bij verstoringen op het klein houden en indammen van problemen, durf je intuïtie te volgen en te improviseren, mobiliseer tijdig de nodige kennis en middelen.
5. *Toon respect voor expertise en deskundigheid*: geef mensen met de juiste kennis en ervaring de ruimte, neem besluiten op basis van deskundigheid, stel gerichte hulpvragen aan collega's, partners, omgeving etc.



Zonder nu alle principes een voor een af te lopen, worden bij wijze van voorbeeld een aantal kenmerken van de allianties van OV SAAL gememoreerd die in meer of mindere mate aan deze principes gerelateerd zijn.

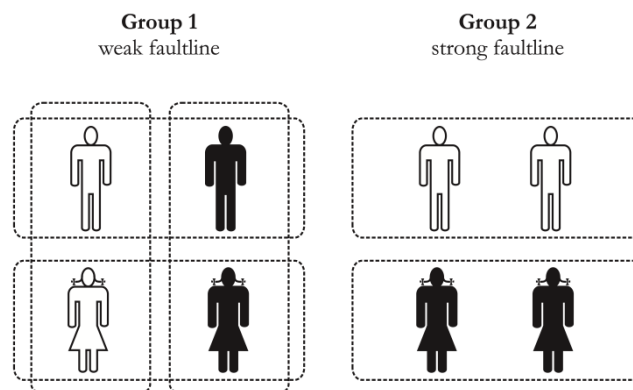
- Omdat de risico's voor een belangrijk deel gedeeld worden, is er een grotere collectieve alertheid op verstoringen en worden zorgen eerder gedeeld (principe 1).
- Werkvoorbereiding (uitvoering) is betrokken bij het ontwerp. Er zijn diverse voorbeelden genoemd, waarbij de expertise van uitvoerders tot ontwerpaanpassingen hebben geleid (principe 3).
- Vooral rond baseline 4 heeft het alliantieteam enorme veerkracht getoond. Deze overwinning heeft de collectieve gedrevenheid van betrokkenen om de allianties tot een succes te maken alleen nog maar versterkt (principe 4).
- Omgevingsmanagement is diverse malen genoemd als voorbeeld van een succesvolle samenwerking, doordat de alliantie met een gezicht naar buiten trad vanuit een zelfde coöperatieve houding als die binnen de alliantie werd aangehouden (principe 5).
- Door te werken met gemengde teams in een gemeenschappelijke bouwkeet, werd de beschikbare kennis van alle betrokken optimaal benut. Ook de rol van de assetmanager van ProRail is hiervan een mooi voorbeeld (principe 5).

Verondersteld kan worden dat een alliantie als samenwerkingsvorm condities in zich heeft die betrokkenen stimuleren om opmerkzamer te handelen met betrekking tot 'het onverwachte'.

Diversiteit en breuklijnen

Een ander interessant perspectief, van waaruit naar de allianties kan worden gekeken, is diversiteit en breuklijnen. Breuklijnen of *faultlines* worden gedefinieerd als hypothetische scheidslijnen die een team of organisatie kunnen verdelen in relatief homogene subgroepen, gebaseerd op het samenvallen van een of meerdere diversiteitskenmerken (zie figuur hieronder).

Een klassieke breuklijn in de bouw is die tussen de opdrachtgevers- en opdrachtnemersorganisatie, maar ook binnen deze organisaties zijn diverse breuklijnen te vinden.



Diversiteitskenmerken hangen ook samen met organisatieculturen en belangen. Hoe groter deze van elkaar verschillen, des te sterker is de breuklijn. De alliantie is een samenwerkingsvorm die de klassieke breuklijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer sterk kan verminderen.

Door tussen beide partijen een gemengde hybride organisatie te plaatsen (het AMT) met gelijkgerichte belangen, korte lijnen en informeel contact wordt de diversiteit vergroot en daarmee de breuklijn verzwakt. Men moet er wel op alert zijn, dat er geen nieuwe breuklijnen ontstaan, zoals bijvoorbeeld tussen de alliantie en de moederorganisaties (zie ook het dilemma over de te kiezen afstand tot de moederorganisaties).

Daarnaast kan ook een alliantie de (slappende) breuklijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet geheel neutraliseren. Bepaalde gebeurtenissen, zoals bijvoorbeeld discussies over geld,

scopewijzigingen kunnen deze breuklijn opnieuw activeren. Het vergt leiderschap en aandacht voor de cultuur en groepsdynamiek om dan weer naar gelijkwaardigheid toe te werken. Ook een alliantie biedt dus geen garantie voor een spanningsloze samenwerking, maar kan veel van deze spanningen wel voorkomen of verminderen.

Joyce Rupert (docent aan de Rijksuniversiteit Groningen, onderzoeker en adviseur) gaf tijdens een bijeenkomst van Neerlands diep (Café College mei 2013) vanuit het perspectief van diversiteit de volgende aanbevelingen om het effect van breuklijnen af te zwakken:

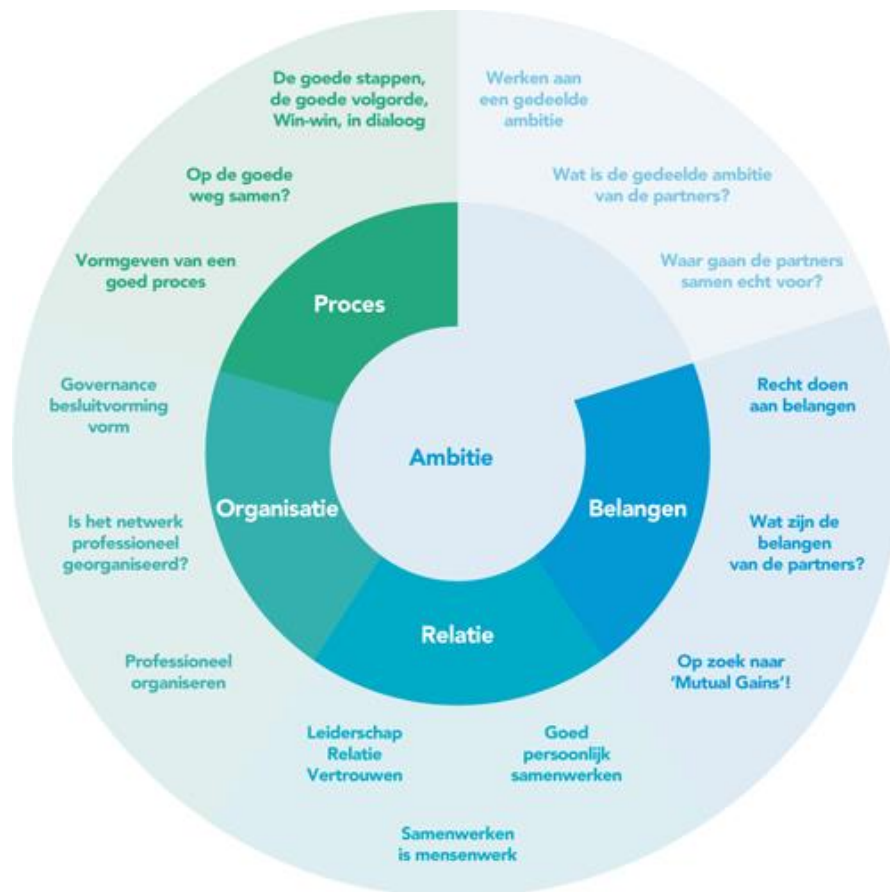
- *Intentie*: durf te dromen over het resultaat en focus op de gezamenlijke positieve opbrengsten.
- *Gelijkwaardigheid*: zoek een horizontale dialoogstructuur op en zoek naar alternatieve vormen van samenwerking (bijv. (principe van) alliantie; gezamenlijke lusten en lasten).
- *Gezamenlijkheid*: neem de tijd om een gezamenlijk projectteam te worden (het project staat boven het eigen belang), bijv. meerdaagse project start-ups.
- *Sociaal leren*: Zorg dat je elkaar niet alleen op werk-gerelateerd vlak leert kennen, maar ook verbindt op andere vlakken.
- *Vertrouwen en transparantie*: korte lijnen, persoonlijk contact en gezamenlijke problemen en oplossingen.
- *Verbindend en gedeeld leiderschap*: talen spreken van verschillende vakgebieden en werelden overbruggen.
- Schep een *waarderende cultuur* die ondersteunend werkt voor diversiteit (trek soms bewust mensen aan die anders zijn).
- Heb aandacht voor de *groepsdynamiek* en werk naar integratie toe (verbinden): dit kan via het bewust worden en gebruik maken van de interne diversiteit (wat buiten is, gebeurt ook van binnen)

Dit zijn stuk voor stuk aanbevelingen die in lijn zijn met de lessen van de allianties OV SAAL.

Conditie voor samenwerken

Edwin Kaats en Wilfrid Opheij (onderzoekers en adviseurs) hebben de condities voor kansrijke samenwerking in een model samengevat. Zij stellen dat een samenwerking kansrijk is wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisgevend proces dat recht doet aan de belangen van de partijen en dat gericht is op een betekenisvolle ambitie. Zij onderscheiden vijf invalshoeken op samenwerken (zie ook onderstaande figuur):

- werken aan een gedeelde ambitie;
- recht doen aan belangen;
- ontwikkelen van een constructieve dialoog;
- professioneel organiseren van de samenwerking;
- vormgeven van een betekenis-gevend proces.



De meeste aspecten zoals door Kaats en Opheij genoemd, komen terug in de evaluatie van OV SAAL.

Succesfactoren bij alliantievorming

Tot slot wordt nog gerefereerd aan de volgende succesfactoren bij alliantievorming uit het onderzoek van Jaap Boonstra (hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam) naar samenwerking in allianties:

- Transparantie over financiering
- Heldere contractuele arrangementen
- Formuleren van heldere, ondubbelzinnige en realistische doelen
- Expliciteren van visies, motieven en risicopercepties
- Gebruik van prestatie-indicatoren voor voortgang
- Transparantie in uitwisselen informatie en communicatie
- Investeren in vermogen om conflicten op te lossen
- Investeren in samenwerkingsvaardigheid
- Intensieve uitwisseling van informatie over successen
- Coördinatie en ondersteuning van alliantievormingsproces
- Gericht evalueren van allianties en alliantievorming
- Kennis en methodiekontwikkeling succesvolle allianties

Een groot aantal van deze aspecten is tijdens het evaluatieproces aan de orde geweest en is ook terug te vinden in de lessen. Toch is er op een aantal vlakken verbetering mogelijk, zoals bijvoorbeeld op het punt van kennis en methodiekontwikkeling. Deze evaluatie vormt daarin slechts een kleine stap.

9. Verantwoording

Dit eindrapport vormt het sluitstuk van een evaluatieproces in vijf stappen, zoals omschreven in hoofdstuk 5. De evaluatie is opgezet als een interactief en collectief leerproces. Dat betekent dat het overgrote deel van de inhoud van dit rapport gebaseerd is op de inbreng van de deelnemers zelf. Dat geldt in het bijzonder voor de hoofdstukken 6 (lessen, vragen en dilemma's) en 7 (aanbevelingen voor implementatie van de lessen). Wij hebben deze inbreng slechts licht geredigeerd, alleen met het oog op de leesbaarheid.

Hoofdstuk 5 (Onderscheidende kenmerken van allianties) is onze eigen interpretatie vanuit Neerlands diep van de gevoerde gesprekken hierover en de daarin uitgewisselde argumenten. Hoofdstuk 8 (Spiegelende beschouwingen vanuit de theorie) bevat een vergelijking door Neerlands diep van de opgetekende lessen en aanbevelingen met verschillende theoretische perspectieven.

Wij hebben bij het opstellen van het eindrapport ten behoeve van de focus en leesbaarheid niet gestreefd naar volledigheid. De opgetekende lessen zijn voor het grootste deel gebaseerd op de uitkomsten van de slotdialoog, hier en daar verrijkt en aangevuld met lessen uit de tussenrapportages. Op basis van de 80/20-regel gaan wij ervan uit dat we hiermee de belangrijkste lessen te pakken hebben, zonder ons te verliezen in details.



BIJLAGE A: Deelnemerslijst

Alliantie Amstelspoor		
<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>organisatie</i>
Jaap Balkenende	Contractgemachtigde	ProRail
Jan Derks	Alliantie bestuurder	ProRail
Erik te Duits	Alliantie bestuurder	BAM Infra
Bart Regtuijt	Alliantie bestuurder	BAM Infra
Christiaan Caan	Alliantiemanager	ProRail
Piet Zuidgeest	Manager techniek	BAM Infra
Ben van Santen	Cost & changemanager	BAM Infra
Anil Rambharos	Configuratiemanager	ProRail
Ramon Kuipers	Omgevingsmanager	ProRail
Jos Deen	Bouwmanager	ProRail
Henk Post	Projectdirecteur UA	BAM Infra
Jan Paans	Beheerder	ProRail

Alliantie Amsterdamse WALTZ		
<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>organisatie</i>
Jaap Balkenende	Contractgemachtigde	ProRail
Jan Derks	Alliantie bestuurder	ProRail
Richard Brouwer	Alliantie bestuurder	VHB Infra
Jan Vos	Alliantie bestuurder	VolkerRail
Koen Ingels	Alliantiemanager	ProRail
Edwin Slijkhuis	Manager techniek	VHB Infra
René van Eerdewijk	Cost & changemanager	ProRail
Hans Loonstra	Omgevingsmanager	ProRail
David de Rooij	Manager proces beheersing	VHB Infra
Wai Ko	Bouwmanager	ProRail

Cor van Vliet	Projectdirecteur UA	VHB Infra
Jan Paans	Beheerder	ProRail

Collega-spiegelaars		
<i>naam</i>	<i>functie</i>	<i>organisatie / project</i>
André Dorée	Hoogleraar	Universiteit Twente
Edwin Kaats	Onderzoeker / Adviseur	Common Eye
Henrico Plantinga	Tendermanager	ProRail AKI
Jan Slager	Projectdirecteur	Rijkswaterstaat / A13/A16
Ben Broens	Programmadirecteur	Rijkswaterstaat / Ruimte voor de Rivier
Anneloes van Boxtel	Projectdirecteur	Rijksvastgoedbedrijf
Peter van Zwam	Contractmanager	Rijkswaterstaat / A4 DS
Cynthia Sewbalak	Contractmanager	Gem. Den Haag / Rotterdamsebaan
Gerben Turkstra	Projectdirecteur	BAM Infra
Jacco Zwemer	Realisatiemanager	Rijkswaterstaat / IJsseldelta Ruimte voor de Rivier
Alex Vermeulen	Projectdirecteur	Rijksvastgoedbedrijf / Paleis Soestdijk
Frank Ronner	Bedrijfsjurist	ProRail AKI
Mark Eichner	Contractmanager	Rijkswaterstaat / Combiplan Nijverdalen
Sallo van der Woude	Tendermanager	VHB Infra
Marinus Quaak	Senior Projectingenieur	VHB Infra

Begeleiding Neerlands diep		
Alijd Bunge	Facilitator	
Maarten Kraneveld	Facilitator	
Jaap Verkade	Facilitator	
Adriana Balke	Scribent/analist	