

RESEARCH PAGES



- Discussing research to drive project management practice
- Follow us on Twitter! @DNRGinPM



Editors Research Pages: Steven Nijhuis (SN), HU University of Applied Sciences Utrecht & Liselore Havermans (LH), VU University Amsterdam Liselore.havermans@ipma-nl.nl



Follow us on twitter!
@DNRGinPM

Welkom bij de research pages. Dit keer één centraal artikel, over twee case studies van Rijkswaterstaat, waarbij de Gebiedsgerichte aanpak (GGA) van Friesland is gehanteerd, een bredere aanpak om aan de multifunctionele vragen in gebieden te voldoen. Na kleine pilots zijn dit de eerste twee grotere projecten die volgens GGA uitgevoerd worden. Ondanks dat de beide cases pas volgend jaar afgerond worden, trekken de onderzoekers al enkele conclusies: de scope was verbreed - wat verwelkomd werd - en de relatie tussen de partijen verliep steeds beter zonder dat er ingeboet was op de geplande voortgang. Wel signaleren ze het risico van een goede projectbeheersing. Tenslotte concluderen ze dat het belangrijk is dat organisaties leren van ervaringen in projecten en dat een verantwoordelijkheid is van de projecten en van de organisaties. Dat het leren van ervaringen in projecten lastig is en hot, blijkt wel uit de talloze publicaties op dit gebied. Persoonlijk wil ik de onderzoekers nog even wijzen op de variant van Murphy's Law, over projecten: de eerste 80% van het project kost 80% van het budget en de doorlooptijd. De laatste 20% de andere 80% van het budget en doorlooptijd. Het lijkt mij verstandig om na de afronding van beide cases de conclusies te verifiëren.

DE BESTUURLIJKE ALLIANTIE ALS MIDDEL VOOR MAATSCHAPPELIJKE WAARDECREATIE

Prof.dr.ir. Marcel Hertogh, Hoogleraar Infrastructure Design and Management, TU Delft

Dr.ir. Jeroen Rijke, Lector Sustainable Flood Defense in River Systems, HAN

Age Frank Beuving, Alliantiemanager Traverse Harlingen en Knooppunt Joure

Allianties tussen overheidsorganisaties zijn meer en meer in opkomst als reactie op breder wordende maatschappelijke opgaven waarbij meer partijen betrokken zijn. Het besef is hierbij dat alleen door nauwe samenwerking deze opgaven naar tevredenheid kunnen worden aangepakt en zo maximale waarde kan worden gegenereerd. In dit artikel worden de ervaringen van de allianties voor de projecten Traverse Harlingen en Knooppunt Joure beschreven. Voor beide projecten zijn bestuurlijke allianties opgericht tussen het Rijk, de provincie Fryslân en respectievelijk gemeente De Fryske Marren en gemeente Harlingen. Rijkswaterstaat is namens de alliantie de aanbestedende dienst voor beide projecten, terwijl de provincie en gemeenten het in hoofdzaak financieren. Geconcludeerd kan worden dat de allianties door een slimme samenwerking in staat zijn geweest om elkaars kracht te benutten hetgeen heeft geleid tot meerwaarde en efficiëntere processen. Als gevolg konden bijvoorbeeld meekoppelkansen daadwerkelijk benut worden. Hiermee bieden zij inspiratie voor infrastructuurprojecten van de toekomst.

1. INLEIDING

Maatschappelijke opgaven worden steeds breder, ze zijn multifunctioneel, multidisciplinair en multi-actor. Infrastructuur wordt gekoppeld met natuurontwikkeling, vastgoed, recreatie, duurzaamheid, energie en dergelijke, als ook aan andere infrastructuurprojecten. Het doel is om projecten voordeliger en met meer toegevoegde waarde te realiseren. Ze worden hierdoor evenwel meer complex. Om met deze complexiteit van meer functies, disciplines en partijen om te kunnen gaan, zullen organisaties inniger moeten gaan samenwerken. Een alliantie kan hiervoor als interessant en kansrijk model worden beschouwd. In dit artikel worden de ervaringen beschreven met de bestuurlijke alliantie als

organisatievorm voor de projecten Traverse Harlingen en Knooppunt Joure.

Bij de projecten Knooppunt Joure en Traverse Harlingen zijn bestuurlijke allianties opgericht tussen het Rijk, de provincie Fryslân en respectievelijk gemeente De Fryske Marren en gemeente Harlingen. Deze partijen hebben alle expliciet de visie dat in samenwerking met andere overheden, bedrijven en overige belanghebbenden ruimtelijke opgaven tot een succes gebracht kunnen worden, zoals dat ook in onderliggende documenten is verwoord.

De provincie Friesland hanteert sinds begin 2000 de gebiedsgerichte aanpak (GGA). De GGA is in de beginjaren gestart met op kleine schaal uitgevoerde pilots en heeft zich langzaam verder ontwikkeld tot een volwaardige aanpak, die standaard wordt toegepast binnen het Programma Complexe Infrastructuur Projecten (CIP) van de provincie. Projecten die de provincie samen met gebiedspartners onder dit programma uitvoert, zijn onder andere het Knooppunt Joure, N31 Traverse Harlingen, De Haak om Leeuwarden, N381, de Centrale As en enkele railprojecten. De basishouding van de provincie hierbij is:

“We zijn te gast in de regio wanneer we een infrastructureel project aanleggen.”

Kern van de GGA is vanaf een vroege fase samen te werken met partijen. Hierbij wordt expliciet gekeken waar projecten verrijkt kunnen worden:

“Als je de scope breder maakt, valt er meer te geven en te nemen.”

Uit een evaluatie bleek dat de gebiedsgerichte aanpak daadwerkelijk kansen biedt voor de regio, doordat deze eerder

en intensiever in de besluitvorming wordt betrokken. Hierdoor leidt de GGA tot meer politiek en maatschappelijk draagvlak en acceptatie bij de externe stakeholders. De betrokken gemeenten kunnen zich goed vinden in de aanpak van de provincie en werken intensief samen met de provincie bij meerdere projecten, inclusief de projecten Knooppunt Joure en Traverse Harlingen. Rijkswaterstaat heeft het beleid ‘Rijkswaterstaat in de Regio’. In het Ondernemingsplan 2015 van Rijkswaterstaat, worden voor de regio drie belangrijke elementen genoemd:

- Sterk in de regio: Rijkswaterstaat wil bereikbaar én herkenbaar zijn op operationeel én bestuurlijk niveau.
- Allianties: Rijkswaterstaat trekt samen op met o.a. medebeheerders in samenwerkingsverbanden. “Allianties zijn een vergaande vorm van samenwerking: een verband tussen onafhankelijke en gelijkwaardige partijen, gericht op een gezamenlijk doel.”
- Gebiedsontwikkeling: “Met de vorming van het ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn voor het eerst ruimte, infrastructuur, water en milieu verenigd. Dit biedt nieuwe mogelijkheden om deze domeinen met elkaar te verbinden voor de fysieke leefomgeving van de burgers van dit land.” Omgevingsmanagement is een belangrijk element hierbij.

Specifiek over allianties, geeft Rijkswaterstaat aan dat zij door samenwerking met medeoverheden en belangenorganisaties zijn taken effectiever en beter kan uitvoeren. Door samen optrekken kan er efficiënter worden gewerkt. En door zo betere relaties op te bouwen, kan Rijkswaterstaat beter anticiperen en reageren op veranderingen in de omgeving.

2. TWEE PROJECTEN, ÉÉN ALLIANTIE MANAGEMENTTEAM

2.1. Traverse Harlingen

Het project N31 Traverse Harlingen heeft als doel om de bereikbaarheid van Fryslân te verbeteren, de weg veiliger te maken en de leefbaarheid in Harlingen te versterken. De N31 loopt vanaf de Afsluitdijk, via Harlingen naar Leeuwarden en Drachten. De N31 doorsnijdt de gemeente Harlingen op maaiveld. De nieuwe N31 wordt een autoweg met twee keer twee rijbanen (verdubbeld) en komt bij Harlingen grotendeels verdiept te liggen, waardoor de visuele tweedeling van de stad verdwijnt. Bovendien kruist de weg in de nieuwe situatie het Van Harinxmakanaal door middel van een aquaduct (figuur 3) en wordt de spoorlijn in de stad ongelijkvloers gekruist, waardoor het autoverkeer ongehinderd kan doorrijden.

Rijkswaterstaat wordt beheerder van de snelwegen, ProRail van de kruising van het spoor bij Harlingen, de provincie van het meer de Langwarder Wielen en het Van Harinxmakanaal en de gemeente voor aanpassing aan het gemeentelijke wegennet. Het budget bedraagt 146 miljoen dat grotendeels gefinancierd is vanuit de RSP-gelden. RSP staat voor regio-specifiek pakket en is bestemd voor de ontwikkeling van de economie en de bereikbaarheid van de drie noordelijke provincies, gefinancierd door het Rijk als compensatie voor het niet doorgaan van de Zuiderzeelijn. In dit budget is een ‘taakstelling’ meegenomen wat spanning op het budget geeft. Hierbij is een risicoverdeling gemaakt tussen partijen waarbij



grofweg de risico's voor de bouw bij de provincie en een deel bij de gemeente liggen en de financiële risico's voor de voorbereiding, apparaats- en toezichtskosten (VAT) bij het Rijk. De weg wordt naar verwachting eind 2017 in gebruik genomen.



Figuur 1 Overzicht project N31 Traverse Harlingen (Bron: www.n31harlingen.nl)



Figuur 2 Impressie toekomstige situatie Traverse Harlingen, kruising Kimswerderweg (Bron: www.n31harlingen.nl)



Figuur 3 Impressie aquaduct Harlingen

2.2. Knooppunt Joure

Het project Knooppunt Joure heeft als doel om de bereikbaarheid van Friesland via Joure te verbeteren. Het huidige verkeersplein Joure zorgt momenteel, met name in de spits, voor opstoppingen en problemen. Daarom zal de bestaande rotonde plaatsmaken voor een ongelijkvloerse verbinding tussen de A6 en A7. Dit bevordert zowel de doorstroming als de verkeersveiligheid. Er komt een aparte op- en afrit voor Joure en ook de omgeving van het knooppunt wordt aangepakt.

Het budget bedraagt circa € 76 miljoen en bevat een taakstelling van circa € 4,5 miljoen. Dit is gefinancierd vanuit de drie partijen, waarbij de grootste bijdrage door de provincie vanuit de RSP-gelden wordt gedaan. Binnen het budget is een risicoverdeling gemaakt waarbij de provincie risicodragend is voor alle kosten die met de bouw te maken hebben.

Het Rijk is ook hier risicodragend voor de kosten die met voorbereiding, apparaat en toezicht (VAT) te maken hebben. Dat maakt dat er naast de druk op het budget vanuit de taakstelling, er ook balans moet worden gevonden tussen Bouw en VAT.

De weg wordt naar verwachting eind 2017 in gebruik genomen.



Figuur 4 Overzicht project Knooppunt Joure (Bron: www.knooppuntjoure.nl)



Figuur 5 Impressie toekomstige situatie Knooppunt Joure (Bron: www.knooppuntjoure.nl)



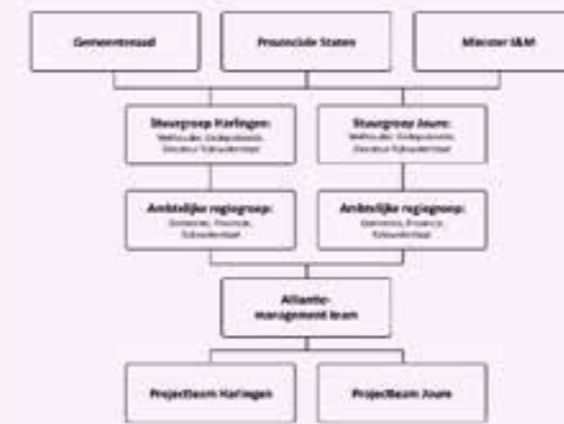
Figuur 6 Oude situatie Knooppunt Joure (Bron: projectorganisatie)

2.3. Projectorganisatie

Voor beide projecten is Rijkswaterstaat de aanbestedende dienst terwijl de projecten grotendeels door de Provincie worden gefinancierd. Het projectmanagement voor beide allianties is belegd bij één alliantiemanagersteam. Verder hebben beide projecten een aparte stuurgroep, ambtelijke regiegroep en projectteam (figuur 7). De hoogste organen worden gevormd door Gemeenteraad, Provinciale Staten en de Minister i&M. Hieraan (namens minister: DG Rijkswaterstaat) wordt verantwoording afgelegd door de Stuurgroepleden. De stuurgroep heeft de uiteindelijke aansturing en beslissingsbevoegdheid aangaande de alliantie en de vastgestelde scope, binnen het in de overeenkomsten vastgelegde mandaat. Onder de stuurgroep is een regiegroep met een meer operationele focus geformeerd. Deze regiegroep vormt het voorportaal van de stuurgroep. Deze bestaat uit de drie ambtelijk opdrachtgevers van partijen en de alliantiemanager van het project.

Het alliantiemanagersteam (AMT) bestaat uit drie leden: de alliantiemanager (van Rijkswaterstaat) en twee plaatsvervangend alliantiemanager (van de Provincie en inhuur). De projectteams zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de Traverse Harlingen, respectievelijk het Knooppunt Joure. Onderdeel van de opdracht van de stuurgroep aan het AMT is het zoeken naar synergie, waardoor extra mogelijkheden kunnen ontstaan voor de totale ontwikkeling van beide gebieden.

Bij het samenstellen van de projectteams is expliciet aandacht besteed aan het zoveel mogelijk opnemen van medewerkers uit de drie betrokken organisaties: gemeenten, provincie en Rijkswaterstaat. Mocht een organisatie de gevraagde capaciteit niet kunnen leveren, dan wordt bij de andere organisaties gekeken naar passende invulling. Naast het zoeken van mensen die voldoen aan de gevraagde competenties in het project, is het voor bepaalde functies ook van belang dat deze collega's het management van de eigen moederorganisaties kunnen ondersteunen.



Figuur 7 Organisatiestructuur Bestuurlijke Allianties Traverse Harlingen en Knooppunt Joure

3. ONDERZOEKSAANPAK

3.1. Doelstelling

Dit artikel is bedoeld om inspiratie te bieden voor het toepassen van bestuurlijke allianties voor complexe infrastructuurprojecten. Het heeft als doel om lessen te identificeren uit de ervaringen met de bestuurlijke alliantie als organisatievorm voor de projecten Traverse Harlingen en Knooppunt Joure. Zoals hierboven beschreven bevinden beide projecten zich in de uitvoering. Dit geeft de gelegenheid om te leren van de ervaringen uit met name de planvoorbereiding van beide projecten.

Twee auteurs zijn als adviseur en onderzoeker betrokken geweest bij het opstellen van het plan van aanpak voor de allianties, alsmede een tussentijdse audit over de werking van de allianties. Hiervoor zijn respectievelijk acht en zes interviews afgenomen (Tabel 1). De interviews voor het plan van aanpak waren erop gericht om de keuzes voor de 'richting' en 'inrichting' van de alliantie te onderbouwen. De interviews voor de tussentijdse audit waren erop gericht om de 'verrichting' te onderzoeken. In hoeverre leven partijen de benadering van het plan van aanpak nog na en in hoeverre zijn de aanwezige competenties, capaciteit en aanpak van beide allianties nog passend bij de opgave van beide projecten tijdens de voorbereidingsfase? In aanvulling hierop is er voor de tussentijdse audit gebruik gemaakt van projectdocumentatie en is een workshop georganiseerd met leden van beide projectteams. De auteurs hebben een model voor allianties opgesteld die ook bij de audit is gebruikt. Hierbij komt de trits richting, inrichting en verrichting terug (Paragraaf 3.2).

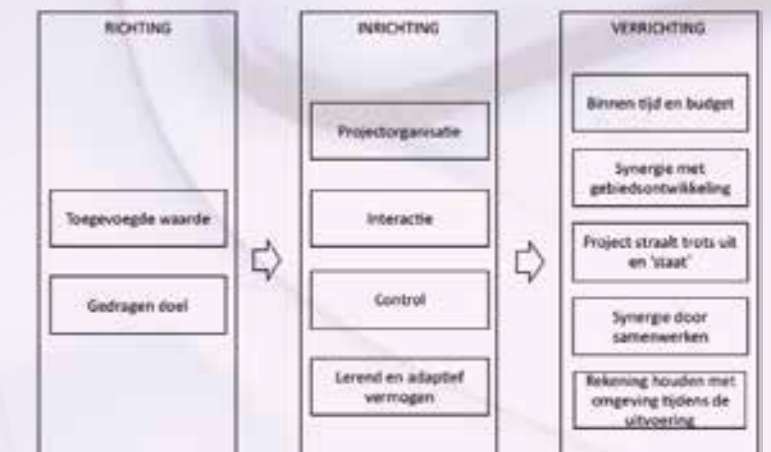


De andere auteur had vanaf de start de functie van alliantiemanager en werkt in opdracht van de drie partijen. In die hoedanigheid heeft hij de bevindingen uit de voorbereidingsfase geactualiseerd naar de huidige stand van zaken.

3.2. Analytisch kader

3.2.1. Overzicht

Figuur 8 geeft een schematische weergave van het analytisch kader dat ter beoordeling van de opzet en werking van de allianties is opgesteld. De combinatie van effectiviteit en efficiëntie van organisaties om de taken te verrichten (verrichting) kan beschreven worden aan de hand van de mate waarop richting gegeven wordt door de initiële doelstelling en visie op de alliantie (richting) en de inrichting van de organisatie en samenwerking (inrichting). In dit artikel wordt onderscheid gemaakt tussen de opzet van de drie aspecten van het alliantiekader (richting, inrichting, verrichting) en de realisatie daarvan. Bij het opstellen van het kader is geput uit recente wetenschappelijke publicaties over het meten van de effectiviteit van (project)management i, , in het algemeen en allianties in het bijzonder. Het kader wordt hieronder toegelicht.



Figuur 8 Analytisch kader

Tabel 1 Afgenomen interviews		
Geïnterviewde	Plan van aanpak	Tussentijdse audit
Medewerker Rijkswaterstaat	2	1
Medewerker Provincie	3	2
Medewerker gemeente Harlingen	2	1
Medewerker gemeente De Friese Meren	1	1
Ingehuurd medewerker alliantiemanagersteam		1
Totaal	8	6

3.2.2. Richting

Bij 'Richting' gaan organisaties op zoek naar de toegevoegde waarde van de alliantie en hiermee tot het realiseren van synergie. Hierbij vormen de belangen van de betrokken organisaties het vertrekpunt in relatie tot de kenmerken van beide opgaven. De alliantie poogt deze belangen zoveel als mogelijk gelijk te richten om de toegevoegde waarde bij Joure en Harlingen te maximaliseren (gedragen doel). Hierbij wordt rekening gehouden met elkaars kenmerken, zoals cultuur, sterkten en aandachtspunten. Dit proces van gelijkrichten zien we ook bij andere allianties terug, zoals we uit eigen ervaring zagen bij N201, Waardse Alliantie, Oostergasfabriek en Ruimte voor de Rivier. Deze toegevoegde waarde wordt gevonden in de bestuurlijke alliantie, die een duidelijk omschreven doel heeft. Dit doel beoogt het realiseren van de scope, het behalen van synergie en creëren van toegevoegde waarde. RWS geeft in het ondernemingsplan 2015 aan dat allianties een samenwerking is tussen onafhankelijke en gelijkwaardige partijen, gericht op een gezamenlijk doel, hetgeen hiermee in lijn ligt.

3.2.3. Inrichting

Bij de 'Inrichting' van projectorganisaties is de trits beleid - organisatie - processen een vruchtbare indeling gebleken. Hierbij hebben we beleid onder 'Richting' opgenomen. Organisatie is hier de opgezette projectorganisatie. Voor processen maken we hier onderscheid tussen de beheersaspecten (control: harde factoren) en samenwerking (interactie: zachte factoren). Dit paar zien we veel terug in de literatuur, zoals bij De Manv. Uit eigen Europees onderzoek naar 15 complexe infrastructurele projecten blijkt dat control beter georganiseerd is dan interactie, maar dat control zeker geen vanzelfsprekendheid is. Sterker nog, in control ligt een belangrijke basis voor interactie. Als een projectorganisatie de financiële beheersing slecht op orde heeft, dan is dat niet goed voor het opbouwen van het vertrouwen. Control is hierbij veelal een hygiëfactor: het valt met name op als het niet goed voor elkaar is. Control geeft een basis voor interactie om successen te behalen. Voor elk van de elementen organisatie, beheersing en samenwerking hebben we drie voor de alliantie essentiële elementen opgesteld. Daarnaast werd in de interviews het belang van lerend en adaptief vermogen van de alliantie onderstreept. Er is niet de arrogantie dat

alles in één keer voor 100% is ingericht, maar dat er geleerd moet worden hoe het beter kan. Bovendien verandert de omgeving en zijn er nieuwe inzichten die tevens veranderingen kunnen initiëren. Hierbij wordt benadrukt dat de bestuurlijke alliantie een nieuwe vorm is voor RWS, provincie en gemeenten. Bij deze organisatorische innovatie zal geleerd worden en wel op beide projecten. Door dezelfde vorm en één AMT, wordt ook ervaringsuitwisseling tussen beide projecten gestimuleerd. Tevens is het doel van organisaties dat volgende projecten moeten kunnen profiteren van de opgedane ervaringen.

3.2.4. Verrichting

In de recente vakliteratuur over de effectiviteit van projectmanagement wordt relatief veel aandacht besteed aan het identificeren van succesfactoren en het meten van de 'verrichting' van projectteams. Doorgaans wordt dit gemeten in termen van tijd, geld, resultaat, soms aangevuld met tevredenheid van stakeholders, gebruikers en het projectmanagementteam. Hiermee in lijn, zijn bij aanvang van beide projecten vijf kritische succesfactoren benoemd, waarmee de voortgang wordt bewaakt:

1. Het project binnen tijd en taakstellend budget gerealiseerd
2. Synergie tussen gebiedsontwikkeling en aanleg van de weg
3. Het project straalt trots uit en 'staat'
4. Synergie door samenwerken
5. Het project wordt met oog voor de omgeving gerealiseerd

In dit artikel wordt gebruik gemaakt van deze vijf kritische succesfactoren om de verrichting van beide allianties te beschrijven.

4. RICHTING VAN DE ALLIANTIES

4.1. Toegevoegde waarde

Bij aanvang van beide projecten zijn mogelijke sterktes en zwaktes/aandachtspunten van de bestuurlijke allianties geïdentificeerd. Interessant was dat hieruit paren konden worden geconstrueerd van sterktes en zwaktes die zowel naar de sterkte-kant als de zwakte-kant kunnen doorslaan (Tabel 2). Aangezien de paren beide kanten kunnen opvallen, zijn het inrichten van organisatie en processen én de uitvoering essentieel voor het succes van de alliantie.

4.2. Gedragen doel

Rijkswaterstaat, de provincie en de betrokken gemeenten hebben ervoor gekozen om beide projecten door middel van

een bestuurlijke alliantie te realiseren. Deze keuze kwam voort uit het belang voor alle partijen om door samen te werken hun individuele belangen te waarborgen. Men was ervan overtuigd dat geen enkele partij dit alleen zou kunnen, zoals het volgende, korte citaat illustreert:

“We hebben elkaar nodig.”

Bovendien speelde het gemeenschappelijk belang om beide projecten conform het Tracébesluit en de realisatieovereenkomsten te realiseren als verbindende factor. Tevens hebben alle alliantiepartners een gedeeld belang bij een betere bereikbaarheid, verkeersveiligheid en leefbaarheid. De partijen hebben baat bij een goede onderlinge relatie, aangezien zij continu met elkaar samenwerken in de regio. De alliantie geeft daarom een positief imago naar de omgeving, waardoor het succes op alle organisaties afstraalt: Rijkswaterstaat als professioneel wegbeheerder, de provincie als gebiedsregisseur en de gemeenten als domeineigenaar van de omgeving. Wat tevens organisaties bindt, is dat ze geloven in het concept van de bestuurlijke alliantie voor beide projecten en dat ze dit tot een succes willen maken. Dit is een bindend element dat uitstraling geeft aan de regio als het lukt: trots. Naast bovengenoemde gemeenschappelijke belangen, zijn bij aanvang van de bestuurlijke allianties onderstaande individuele belangen geïdentificeerd (Tabel 3). Door middel van bestuurlijke allianties streefden de partijen ernaar om een zo groot mogelijke synergie te creëren door lokale, regionale en rijksbelangen aan elkaar te verbinden. Hierbij werden vier uitgangspunten gehanteerd:

1. Twee bestuurlijke allianties (Harlingen en Joure) die waar mogelijk samen optrekken. Om dit te faciliteren en maximale efficiëntie te bewerkstelligen werd voor beide allianties dezelfde structuur gekozen (figuur 7) en werd



gestreefd naar zoveel mogelijk overlap in de bemensing van de twee projectteams.

2. Behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid. Elke organisatie behoudt zijn eigen verantwoordelijkheid en kan deze waarmaken. Het Rijk vanuit de verantwoordelijkheid voor het (toekomstig) beheer van de weg en de technische realisatie (kwaliteit) van de rijksweg, de gemeente als financieel drager en trekker van de gebiedsontwikkeling en de provincie vanuit belang van de vaarweg (aquaduct Van Harinxmakanaal) en als financieel drager van kosten en risico's en die de administratie voert. Er is hierbij respect voor elkaars identiteit.
3. Samen werken op basis van gelijkwaardigheid. Daarbij werken de organisaties samen aan elkaars belangen: "Jouw belang is mijn belang; Jouw succes is mijn succes". Dit is essentieel voor het succes van de alliantie en vereist collega's die zich hier prettig bij voelen.
4. Strakke sturing. Eenduidige afspraken over financiën (budget en proces), alsmede risicobeheersing en het omgaan met kansen, en het rapporteren en accorderen van afwijkingen op budget.

Sterkte	Zwakte/aandachtspunt
Ieder kan werken vanuit eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden.	Bij consensusmodel mogelijk onduidelijkheid waar 'beslis-bevoegdheden' zijn belegd.
Elke organisatie is daadwerkelijk actief betrokken en brengt tevens haar kennis en kunde in.	Moederorganisaties zijn er onvoldoende op ingericht.
Er zijn gemeenschappelijke belangen die tellen.	Bij tegenwind, kans op terugval naar eigen belang (zoals als derde organisaties uit elkaar probeert te spelen).
Samenwerking sterke borging voor omgaan met risico's en pakken kansen.	Succes sterk afhankelijk van zachte factoren zoals vertrouwen, die nog gewonnen moeten worden.
Scope en geld die apart zijn belegd, nu bij elkaar in één organisatie. Dit geeft o.a. een basis om te werken aan inverdienopgave.	Spanning tussen scope en geld diffuus qua besluitvorming.
Laat optimalisaties toe, zoals werk-met-werk.	Complexiteit: lastiger te managen door toename relaties (o.a. met drie organisaties samen, werk-met-werk), die zowel inhoudelijk in het werk zitten, als politiek-bestuurlijk.
Eén gezicht naar buiten vergroot kans op draagvlak bij bevolking.	Organisaties herkennen zichzelf onvoldoende.
Als het lukt: Voorbeeld intern (eigen organisaties) en extern (imago).	Nieuwe, onbekende vorm.

ORGANISATIE	INDIVIDUEEL BELANG	TABEL 3
Rijkswaterstaat	- Als toekomstig beheerder: voldoen aan de vigerende normen, o.a. voor veiligheid en beheerskosten. - Geen (extra) financiële bijdrage aan het werk. - Planning: Minister heeft genoemd eind 2017 openstelling van de weg in Joure. De openstelling van de weg voor de Traverse Harlingen is eveneens in 2017 voorzien.	
Provincie	- Realisatie binnen budgettaire randvoorwaarden en RSP-convenant. - Realiseren meerwaarde en kostenbesparing door gebiedsontwikkeling (werk met werk en synergie) en dus andere werken combineren met realisatie TB (bij Joure bijv. Langwarder Wielen). - Tevens heeft de provincie belang bij het realiseren minibusstation Joure en het verrichten van achterstallig onderhoud (op orde brengen vaarklasse Van Harinxmakanaal is wens, maar ligt geen besluit aan ten grondslag). De provincie ziet meer mogelijkheden voor ontwikkelingen.	
Gemeente Harlingen	- Een zo uitgebreid mogelijke scope realiseren en daarmee een optimaal uitgangspunt voor 'aanhaling' van Harlingen en het creëren van gebiedsontwikkeling. Tegengaan sluisverkeer. - Geen (extra) financiële bijdrage aan het werk.	
Gemeente De Fryske Marren	- Realiseren meerwaarde door gebiedsontwikkeling (werk met werk en synergie) en dus andere werken combineren met realisatie TB (bijv. Langwarder Wielen). - Realiseren entree Joure bij G. Knolweg. Tegengaan sluisverkeer.	
ProRail	ProRail is betrokken bij Traverse Harlingen, omdat de spoorlijn het tracé van de snelweg bovenlangs kruist. ProRail heeft als belang: - Het behouden van de functionaliteit van de spoorlijn in de eindsituatie. - Het beperken van hinder tijdens de werkzaamheden. Dat ProRail geen losse opdracht heeft, maar volwaardig onderdeel is van de projectorganisatie is een mooie illustratie van de werking van de alliantie. Tussen RWS en ProRail ligt namelijk een alliantieovereenkomst die het mogelijk maakt dat RWS ook het werk van ProRail meeneemt. Hier is gebruik van gemaakt en daardoor is de open bak als geheel en niet opgeknipt in de markt gezet. Dit was geen optie geweest als de provincie of gemeente het werk gerealiseerd zou hebben.	



Figuur 9 Spoorviaduct in aanbouw naast spoor, Harlingen (Bron: projectorganisatie)

5. INRICHTING VAN DE ALLIANTIES

5.1. Projectorganisatie

Rijkswaterstaat, de provincie en beide gemeenten zijn vanaf het begin zeer gemotiveerd om een succes te maken van zowel de projecten als de allianties hierbij. Ze conformeerden zich inderdaad aan de gezamenlijke doelstelling in termen van scope, budget en tijd. De partijen zetten samen de schouders eronder en ‘gingen’ voor het gezamenlijk realiseren van de projecten. Het feit dat de bestuurlijke allianties nieuw waren en best spannend, gaf extra binding. Collegialiteit bleek hierbij een belangrijke bouwsteen om deze gezamenlijkheid te bereiken. Hierbij werd vanaf de start van de projecten gestuurd op het door iedereen betrekken van openheid en transparantie in tijden van voor- en tegenspoed; het één opdracht gevoel voor alle betrokken individuen; het gezamenlijk vieren van successen; en tijdig escaleren bij meningsverschillen op ambtelijk niveau. Discussies en verschil van inzicht worden goed bevonden en helpen bij de uitwerking en het scherp maken van de echte opgave.

Dit geldt zowel op bestuurlijk, als op ambtelijk niveau. Voor het vinden van de juiste werkwijze werd een voorbeeldrol voor het management voorzien. Het alliantie managementteam is samen verantwoordelijk voor het geheel in plaats specifieke deelverantwoordelijkheden per managements teamlid. Er is dan ook niet voor gekozen om bijvoorbeeld financiën op te knippen, waarbij het provinciale deel de verantwoordelijkheid van een medewerker van de provincie is en het Rijksdeel door een RWS'er wordt bewaakt. Er is één iemand verantwoordelijk gemaakt voor de gehele financiën. Vanaf het begin werden sessies georganiseerd met het projectteam om de gezamenlijkheid kracht bij te zetten (teambuilding, identiteit en projectcultuur). Ondanks het feit dat er in opzet een heldere sturing en transparante verantwoordingslijnen zijn, bleek dat de verantwoordingslijnen bij aanvang in de praktijk minder transparant verliepen. In overleggen binnen projectteams kwam het voor dat er extra personen bij een overleg kwam om bepaalde belangen te bewaken.

Bij het introduceren van nieuwe medewerkers in de teams is telkens merkbaar dat er een specifieke alliantiewerkwijze is ontwikkeld. Dit betekent dat het ieder keer weer tijd en aandacht vergt om scherp te maken dat ‘gewoontes’ van die nieuwe medewerkers meenemen vanuit hun eigen ervaring of

moederorganisaties binnen de projecten, niet altijd toepasbaar zijn en automatiseren niet zomaar kunnen worden toegepast.

Ook bij de sanering van de Oostergasfabriek in Amsterdam is een alliantiemodel toegepast. Hierbij is opgemerkt dat de mensen het project maken, maar dan wel samen. De manier waarop mensen in een project de onderlinge samenwerking ervaren, vooral die met hun directe tegenspelers, heeft grote invloed op hun motivatie en plezier in het werk. Dat betekent dat teamwork essentieel is. Teamwork betekende bij de Oostergasfabriek in het bijzonder: elkaar versterken in het gevoel “We doen dit samen”, of zoals iemand het verwoordde bij dit project:

“Ik begrijp jou en jij mij, ook al kom je van een andere planeet.”

5.2. Control

De kosten van beide projecten worden op hoofdlijnen bepaald door de uitvoering, ingenieursdiensten en projectmanagement (vanuit alliantie). Aangezien het merendeel van de kosten via gecontracteerde partijen lopen, is het voor beide projecten belangrijk om slim te contracteren. Dit wordt hier als voorbeeld behandeld van control (andere aspecten zijn kostenbeheersing, planning, documentenbeheer e.d.). Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan: 1) een optimale risicoverdeling en 2) het benutten van de creativiteit van bouwbedrijven.

5.2.1. Optimale risicoverdeling

Voorafgaand aan de uitvoering zijn de risico's geïnventariseerd en is onderzocht of en hoe uitvoeringsrisico's verminderd konden worden. Vervolgens is afgewogen welke risico's het beste beheerst kunnen worden door de aannemer en welke door de opdrachtgever (bijv. grondstromen, kabels & leidingen). Risico's met een potentieel hoge opslag, blijven bij de opdrachtgever. Dit kan betekenen dat meer risico naar de opdrachtgever wordt getrokken dan gebruikelijk is; alles omwille van een uiteindelijk lage overall prijs van de werken. Binnen de alliantiepartijen wordt er soms anders gedacht over wat de risico's het beste kunnen liggen. Een mooi voorbeeld in deze is de vrijkomende grond bij de Traverse Harlingen. Rijkswaterstaat laat het aan de markt en de marktwerking over wat er met deze grond gaat gebeuren. Het vormt dan een onderdeel van de contractuele verplichting de grond weg te halen. De provincie heeft daar een ander beeld bij en vindt dat het soms handiger is zelf te bekijken wat er met de grond gedaan kan worden. Daartoe hebben ze het programma Grip op Grond binnen de organisatie opgezet. Dit heeft er voor de alliantie toe geleid dat ervoor gekozen is als opdrachtgever de grond te houden en in depot te zetten met als doel dit te gaan gebruiken voor de aanleg van de vismigratierivier. Hierbij wordt invulling gegeven aan de doelstellingen van de alliantie namelijk het vinden van synergie, het creëren van meerwaarde en heeft een positief financieel effect.

5.2.2. Benutten van de creativiteit van bouwbedrijven

Binnen de alliantie heeft men ervoor gekozen om zo min mogelijk ontwerpen zelf te maken, maar zo veel mogelijk aan de aannemer over te laten. Hierbij is vooral gekeken naar de risico's en waar kunnen we op basis daarvan ruimte bieden aan de aannemer. Hierbij is uiteraard het Tracébesluit als kader

aanwezig, hetgeen een beperking van de vrijheid is, maar wel is bewust gekeken naar het creëren van vrijheid in de wijze van realiseren en de technische oplossingen. Hierbij is gebruik gemaakt van de kennis en kunde van de verschillende organisaties. Contracten van provinciale en rijkswerken uit de omgeving zijn gebruikt als voorbeelden en de gebiedskennis van de gemeenten is ingezet. Ook zijn er diverse onderzoeken gedaan naar bijvoorbeeld de ondergrond om de ruimte voor de technische oplossingen zo groot mogelijk te houden.

De gedachtegang bij het uitwerken van het contract is geweest dat door het zelf houden van de risico's die de opdrachtgever beter kan beheersen (bijvoorbeeld de vrijkomende grond) en door het vergroten van de oplossingsrichting voor de bouw (bijvoorbeeld door onderzoek naar afsluitende lagen in de ondergrond) dit een financieel voordeel oplevert voor alle partijen. Doordat in het team medewerkers vanuit de drie organisaties zaten, was automatisch geïntroduceerd dat de zienswijze of gewoonte van één der partijen werd gebruikt, maar er steeds de vraag gesteld werd:

“Waarom is dit de beste aanpak of de beste tekst voor het contract van dit werk?”

Dit heeft er mede toe geleid dat er scherp gestuurd is op het maken van een contract dat volledig toegespitst is op de te maken opgave en tevens passend is binnen de bredere opgave van de alliantie. Zowel ruimte voor de bouwers laten waar dit kansen schept, maar ook zelf risico's durven houden. Voor dit werk is Rijkswaterstaat de aanbestedende dienst, maar één van de eerste zinnen in de overeenkomst is dat ze dat zijn namens de drie alliantiepartijen is. Er ligt dan ook geen regulier RWS-contract, maar een contract met bewuste invloeden uit de drie werelden.

5.3. Interactie

De allianties zijn voortgekomen uit noodzaak, veroorzaakt door onderlinge afhankelijkheid van de partijen voor het behalen van resultaat (scope, tijd, geld, draagvlak). De alliantie biedt in potentie meer oplossingsruimte om de opgave te realiseren wanneer door een bredere reikwijdte van de betrokken partners nieuwe combinaties mogelijk worden, zoals een koppeling met de verdieping van het meer de Langwarder Wielen of een optionele onderdoorgang bij de A7 bij Hollandiastraat in Joure. Gedurende de contractvoorbereiding waren de allianties er primair op gericht om gezamenlijk te werken aan de verschillende belangen van de alliantiepartners. Hierbij wordt rekening gehouden met elkaars kenmerken, zoals cultuur, sterkten en aandachtspunten. Het ontwikkelen van een gedeelde werkwijze in een alliantie tussen drie partijen met elk hun eigen belangen en cultuurverschillen gaat begrijpelijkerwijs niet vanzelf.

Over het algemeen kan worden gesteld dat Rijkswaterstaat meer volgens vaste procedures met richtlijnen werkt dan de provincie die meer een situationele benadering toepast. Door de cultuurverschillen kwamen producten kort na aanvang van de alliantie moeilijk tot stand, hetgeen af en toe tot frustratie bij betrokkenen heeft geleid. Ondanks het feit dat dit volgens de geïnterviewden lang heeft geduurd, is



deze ‘inwerktijd’ vergelijkbaar met soortgelijke infrastructuurprojecten met een traditionele aanpak. Daarbij kan gesteld worden dat dit nog niet geleid heeft tot substantiële vertragingen op het kritieke pad en de oorspronkelijke mijlpalen gehaald zijn, dan wel nog staan (mei 2016).

De betrokkenen in de regiegroepen, AMT en projectteams zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking tussen de partijen in de bestuurlijke alliantie. Toch vraagt dit onderdeel ook relatief meeste aandacht om de projecten succesvol te realiseren. De rolverdeling en verantwoordingslijnen tussen stuurgroep, regiegroepen, AMT en projectteams dienen scherp bewaakt te worden om inefficiëntie en ineffectiviteit van de alliantie te voorkomen, is de ervaring. Met name in het eerste jaar is er geïnvesteerd om binnen de alliantie een effectieve modus operandi te bewerkstelligen. Om deze vast te houden is het noodzakelijk om ‘naar buiten’ te treden: zowel de ondersteuning vanuit de moederorganisaties te verbeteren, als de omgeving waarin de projecten gerealiseerd worden intensiever te betrekken. Dit proces van gelijkrichten zien we ook bij andere allianties terug, zoals we uit eigen ervaring zagen bij N201, Waardse Alliantie, Oostergasfabriek en Ruimte voor de Rivier.

5.4. Lerend en adaptief vermogen

De allianties streven ernaar om zoveel mogelijk maatschappelijke meerwaarde te creëren door de kansen tot meekoppelen met gebiedsontwikkeling en andere reeds geplande projecten te verkennen. Ondanks het feit dat meekoppelen van gebiedsontwikkeling vanwege de economische omstandigheden moeilijk blijkt, kan er geconcludeerd worden dat de allianties als uitvoeringsorganisatie erop zijn gericht om de ‘taart’ voor betrokken partijen groter te maken. Beide allianties bleken een open houding te houden. In de beginfase zijn door het maken van een ‘kansencarta’ de kansen voor het koppelen van gebiedsontwikkelingen verkend. Dit heeft ertoe geleid dat de scope voor beide projecten is vergroot, maar er zijn wel vooraf spelregels opgesteld voor het toevoegen van scope aan beide projecten. Bij het toevoegen van scope hoort namelijk ook dat hier budget voor beschikbaar wordt gesteld en dat het vanuit bijvoorbeeld de synergie gedaan kan worden.

Tevens hebben beide allianties zich ontwikkeld gedurende het project, doordat de partijen binnen de allianties de wil en bereidheid delen om samen tot een oplossing te komen. Er wordt daarnaast door beide projecten gestreefd om zoveel mogelijk van elkaar te leren. Zo hanteert men in het project Knooppunt Joure bijvoorbeeld het principe “Harlingen, tenzij ...”. Echter, de betrokken geïnterviewde

personen geven aan dat uitwisseling van ervaringen tussen Joure en Harlingen onder spanning staat vanwege tijdsdruk op beide projecten. De ervaring leert dat er bewust op uitwisseling gestuurd moet worden. Een voorbeeld is dat vanuit de eigen kwaliteitsborging er vanuit Joure audits worden uitgevoerd bij Harlingen en omgekeerd.

6. VERRICHTING VAN DE ALLIANTIES

Nu de realisatiefase van beide projecten is aangebroken, is het beter tastbaar geworden wat de gehanteerde aanpak van de allianties heeft opgeleverd. Ten opzichte van de oorspronkelijke scope zijn beide projecten uitgebreid (zie het navolgende). Ondanks de complicaties die de "ingewikkelde samenwerking" soms met zich mee bracht, verlopen beide projecten nog steeds binnen budget en planning. Daarmee kan gesteld worden dat door middel van de aanpak van bestuurlijke allianties aanzienlijke maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd bij beide projecten. Als zodanig zijn de allianties een goed voorbeeld van de gebiedsgerichte aanpak voor het realiseren van duurzame infrastructuur (figuur 10).



Figuur 10 Gebiedsgerichte aanpak voor het creëren van maatschappelijke meerwaarde

Tot nu toe blijken beide allianties in verschillende mate in staat om maatschappelijke meerwaarde te creëren door koppelingen met gebiedsontwikkeling te creëren. Dit wordt deels veroorzaakt door de (economische) context waarin de projecten gerealiseerd worden. Toch zijn er bij beide projecten kansen verzilverd. Bij Joure zijn twee langgekoesterde wensen in vervulling gegaan en is gebiedsontwikkeling toegevoegd aan de scope van het werk. Drie voorbeelden zijn:

- De onderdoorgang Hollandiastraat in Joure. Deze is als viaduct in het Tracébesluit opgenomen, maar de wens van de gemeente en de omgeving is geweest hier een onderdoorgang van te maken.
- Entree Joure. Er wordt een nieuwe aansluiting op de Rijksweg gemaakt voor Joure en bij de realisatie van het werk wordt nu gelijk de nieuwe inrichting van het gebied met carpoolterrein, busstation, ontsluiting gebied en horeca meegenomen.
- Verdiepen Langwarder Wielen. Het is al jaren de wens van gemeente en provincie de Langwarder Wielen te verdiepen, zodat deze overal bevaarbaar is. Hier is echter geen geld voor beschikbaar. Het meer ligt een paar kilometer van knooppunt Joure en binnen de alliantie is onderzocht of het zand uit het meer toe te passen is bij het realiseren van het knooppunt. Dit bleek het geval en nu kan binnen het budget dat er was voor de aanleg van het werk 'gratis' het verdiepen van de Langwarder Wielen meegenomen worden. Er hoeft

namelijk geen zand gekocht te worden, immers dat komt vrij bij de werkzaamheden. Een mooi voorbeeld hoe door het koppelen van werk voor hetzelfde geld meer gedaan kan worden.



Figuur 11 Zandopspuiten bij knooppunt Joure (Bron: projectorganisatie)

In Harlingen zijn bij het uitwerken van het Tracébesluit al veel zaken meegenomen in het kader van de gebiedsontwikkeling. Drie voorbeelden die door de alliantie zijn toegevoegd, betreffen:

- Grond voor de Vismigratierivier. Dit is reeds eerder besproken, zie 5.2.1.
- Inrichting vrijkomende ruimte. Door de aanleg van de Traverse komt de ruimte van de bestaande weg grotendeels vrij. Deze wordt ingericht voor de toekomstige ontwikkeling van het gebied en de buitenruimte wordt ingericht.
- Het creëren van vrijliggende fietspaden die eerst niet tot de scope van het werk behoorde.

Een dergelijk resultaat zou onwaarschijnlijk geweest zijn, zonder alliantie tussen de drie organisaties.

7. SPANNINGEN

Er zijn binnen de allianties vier spanningen geïdentificeerd:

7.1. Samenwerken tussen partijen met verschillende organisatiecultuur

In vergelijking met de werkwijze van de Provincie Fryslân, ligt de werkwijze van Rijkswaterstaat meer vast in standaarden en procedures. De werkwijze van Rijkswaterstaat wordt gekenmerkt als 'zakelijk' en 'vanuit ervaring', waarvan de provincie aangeeft dat het hiervan leert en de werkwijze van de Provincie als 'praktisch' en 'ondernemend', waar Rijkswaterstaat weer van kan leren. Binnen Rijkswaterstaat is een beleid van zowel 'werken in allianties', als van 'uniformering' en daar zit een spanning, waarbij vanuit gebruiken en zekerheid zoeken, het gevaar bestaat dat de tweede domineert.

De werkwijzen van Rijkswaterstaat zijn nadrukkelijk aanwezig binnen de alliantie. Dit komt mede doordat er vanuit Rijkswaterstaat vaak een voorbeeld of richtlijn aanwezig is en er minder alternatieven aanwezig zijn vanuit

de Provincie (of gemeenten). Binnen de alliantie wordt hier dan wel 'praktisch' mee omgegaan, maar provincie en gemeenten moeten wel kritisch blijven kijken naar deze werkwijzen. Binnen de allianties is er daarom veel aandacht geschonken aan nuanceverschillen tussen de verschillende werkwijzen en weet men hier over het algemeen goed mee om te gaan. Volgens de betrokkenen zoekt men naar "best for project" werkwijzen. Echter, zij waarschuwen tevens dat "best practice" iets anders is dan "only practice". Wel is altijd bewust gezocht naar voorbeelden uit de drie organisaties om te gebruiken en hebben de mensen in het team geleerd de waarom-vraag te stellen. Wat voor een organisatie gebruikelijk is om toe te passen is niet automatisch geschikt voor deze beide projecten. Het stellen van de waarom-vraag maakt scherp of het ook in dit geval wel relevant is en bijdraagt (of juist niet) aan het realiseren van de alliantiedoelstelling.

7.2. Het leveren van voldoende bijdrage binnen gelimiteerde capaciteit

Beide gemeenten missen ervaring met grote projecten en hebben beperkte capaciteit. Ondanks een duidelijk belang van de gemeenten, blijken de gemeenten hierdoor het minst aangehaakt te zijn bij de bestuurlijke allianties van de drie organisaties. De gemeentelijke bijdrages aan de allianties zijn dan ook beperkt. Dat maakt dat er heel bewust met ze gezocht wordt naar mogelijkheden om lokale ontwikkelingen meer te betrekken in de projecten. De gemeente Harlingen financiert 10% van de realisatiekosten van de Traverse Harlingen en is dus risicodragend, maar heeft beperkte beschikbaarheid van interne mensen om te betrekken bij het project. Het vraagt extra aandacht om te zorgen dat de gemeenten goed aangehaakt zijn en blijven. Het zijn grote werken waar ze niet vaak mee te maken krijgen en het kost moeite binnen de beperkte capaciteit mensen vrij te spelen om in de alliantie een rol te vervullen. Toch laat de praktijk zien dat de koppeling gevonden is en de kansen die zich voordoen wel boven water komen. Zie ook de eerder genoemde voorbeelden onder 6. Ondanks de beperkte aanhaking in het Alliantieteam, houden de beide gemeenten continu nauwlettend in de gaten of haar belangen goed geborgd worden en of zich kansen voordoen, zo is de mogelijkheid voor een ondergrondse kruising met de Hollandiastraat ook gerealiseerd en zijn de gewenste vrijliggende fietspaden in Harlingen een feit geworden.

7.3. Het verdelen van de aandacht tussen stakeholders binnen en buiten de alliantie

Volgens leden van de regiegroep, alliantie managementteam en de projectteams is de focus van de alliantie tot nu toe voornamelijk gericht op de interne samenwerking tussen de verschillende organisaties in de stuurgroep, regiegroep en projectteams. Echter, men is zich ervan bewust dat de omgeving zeer belangrijk is om de ambitie voor realisatie van koppelingen met gebiedsontwikkelingen te bewerkstelligen. Dit heeft ertoe bijgedragen dat het team na de inwerkperiode waarin de allianties zijn opgezet en in belangrijke mate zijn ingericht, de focus werd verlegd 'van binnen naar buiten'. De strategie was eerst het interne huis op orde binnen deze nieuwe vorm en dan naar buiten.



De focus naar buiten betrof ook de eigen moederorganisaties. Het blijkt de nodige acceptatie te vragen binnen de moederorganisaties dat het bij de projecten anders gaat dan gebruikelijk. Voorbeelden zijn dat het voor de provincie zoeken was naar toegevoegde waarde van het meer als geheel contracteren van het werk in plaats van het opknippen ervan. Bij Rijkswaterstaat is er beleidsmatig veel vastgelegd om uniform te acteren naar de markt. Hier dient in het belang van de alliantieopgave en de partners van afgeweken te worden. Het vraagt hierbij veel tijd, aandacht en uitleg om acceptatie binnen de moederorganisaties te krijgen voor een andere aanpak en werkwijze. Hier was men zich vanaf het begin bewust van, maar de ervaring leert dat er toch nog meer in geïnvesteerd had moeten worden. Het blijkt ook dat tot op de dag van vandaag dit een lastig punt blijft voor betrokkenen.



7.4. Controle behouden op juiste besteding van de financiën

De Provincie financiert het grootste gedeelte van de projecten, terwijl Rijkswaterstaat aanbestedende dienst is. Ondanks dat de organisatie erop is gericht om vanuit elkaars sterkten te werken, is een zekere spanning waargenomen om de controle te bewaken op de effectieve en efficiënte besteding van de financiën. Volgens betrokkenen wil men er alles aan gedaan hebben om door de eigen organisatie niet verwijtbaar te zijn dat men niet alles heeft gedaan om eventuele financiële tegenslagen te voorkomen. Volgens de projectteams kan een dergelijke houding echter ten koste gaan van de efficiëntie van de samenwerking. De tijd heeft geleerd dat deze spanning er wat afgegaan is en binnen de projectteams het nu ervaren wordt als een strakke sturing op scope, tijd en geld. Iets dat gezond is en hoort bij elk werk en zeker als het gaat om geld van anderen. Wel zit er een

'perverse' prikkel in het project met de risicoverdeling aangaande het bouwbudget en het VAT-budget. Door investeringen vanuit het VAT-budget op bijvoorbeeld intensief onderzoek of personeel kunnen bouwkosten beperkt worden en omgekeerd kan er meer bouwbudget nodig zijn als er wordt bezuinigd op het VAT-budget. Daar de provincie risicodragend is voor het bouwbudget en Rijkswaterstaat voor de VAT kan dit lastige discussies opleveren. De werkwijze die de alliantie hiervoor kiest is die vanuit 'best for project' en het dan met de consequenties voor beide onderdelen aan de regiegroep te presenteren. Daar kan dan de mogelijke discussie gevoerd worden.

8. DOORWERKING NAAR DE TOEKOMST

De betrokkenen vanuit Rijkswaterstaat, provincie en gemeenten geven allen aan dat er lessen te leren zijn van de andere organisaties binnen de allianties. Hierbij is genoemd dat Rijkswaterstaat van de provincie kan leren wat betreft de blik naar buiten, praktische aanpak, flexibiliteit en het in kansen denken. Vice versa, geven de betrokkenen aan dat de provincie van Rijkswaterstaat kan leren wat betreft de professionaliteit van de organisatie, het verminderen van kwetsbaarheid door afhankelijkheid van een klein aantal personen te verminderen en de werkwijze bij Design & Construct contractvormen. De betrokken gemeenten kunnen op hun beurt van de alliantie leren van de communicatie bij een groot project richting omgeving en Rijkswaterstaat en provincie van de dichte aanpak van gemeenten richting de omgeving.

Echter, mede omdat de moederorganisaties nog niet optimaal zijn aangehaakt, wordt er nog onvoldoende van de allianties geleerd. Door de tijd heen zien we nu een ontwikkeling in het willen leren van deze twee projecten en er komt meer interesse in de aanpak. Wel is het beeld dat het goed zou zijn meer tijd en wellicht geld te investeren in het verder zichtbaar maken van de voordelen van een samenwerkingsvorm zoals deze bestuurlijke alliantie.

De mate waarin de alliantie als organisatievorm navolging krijgt bij de betrokken partijen, wordt door betrokkenen als belangrijk kenmerk van succes gezien. Hier ligt ook een taak voor de alliantie zelf om het werken in een alliantie meer uit te dragen binnen en buiten de eigen organisaties. Om deze reden is gedurende de contractvoorbereiding een zesde kritische succesfactor voorgesteld: "Doorwerking naar de toekomst". Hierbij gaat het er enerzijds om dat de betrokken partijen leren van de werking van de bestuurlijke allianties en anderzijds dat het realiseren van projecten door middel van bestuurlijke allianties ook daadwerkelijk navolging vindt bij de betrokken partijen.

Het valt voor beide projecten op dat juist op dit vlak nog flink terrein te winnen valt. Ondanks dat de betrokken moederorganisaties het belang van allianties als organisatievorm onderkennen om hun doelen in de toekomst te (blijven) bereiken, tonen ze nog opvallend weinig interesse in de werking en lessen van beide

allianties. Door het AMT wordt opgemerkt: "we zouden als alliantie meer de Bühne op moeten". Opgepast moet worden dat de allianties een succes zijn en eenieder daarna zijns weegs gaat, hetgeen we bij eerdere allianties al eerder hebben gezien. Als alliantie zijn Rijkswaterstaat, provincie en gemeenten naar elkaar gekomen ('naar binnen') en nu wordt het tijd om dat uit te dragen ('van binnen naar buiten'). Het is dus raadzaam om stil te staan bij welke boodschap de allianties af willen geven, wat de onderscheidende factoren zijn en wat er geleerd is.

9. CONCLUSIES EN AANBEVLINGEN

Over het algemeen kan er geconcludeerd worden dat de bestuurlijke allianties Traverse Harlingen en Knooppunt Joure tot dusverre goed functioneren, maar dat de samenwerking binnen en buiten de alliantie desondanks nog wel kan worden verbeterd. De betrokkenen in het AMT en de regiegroep zijn tevreden over de wijze van functioneren en de voorlopige uitkomsten. Er is gedeeld draagvlak en binnen beide allianties werkt men naar een gezamenlijk doel. Bij aanvang van de samenwerking moest men aan elkaars werkwijzen wennen en hierbij best for project keuzes maken. Hoewel dit een aandachtspunt blijft, loopt dit proces inmiddels naar tevredenheid.

De relatie tussen de stuurgroep, regiegroepen, AMT en projectteams ontwikkelt zich steeds verder. De tijd die dit heeft gekost is niet ten koste gegaan van de geplande voortgang in de projecten en is bovendien typerend voor de aanlooptijd in vergelijkbare projecten.

Zoals de allianties in Joure en Harlingen laten zien, valt er op het vlak van samenwerken tussen partijen met verschillende organisatiecultuur, verschillende kennis, competenties en capaciteiten en het verdelen van de aandacht tussen stakeholders binnen en buiten de alliantie veel te leren. Ook voor beide allianties zelf geldt dat deze punten de nodige aandacht verdienen in het vervolg van beide projecten. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de projectbeheersing (control) niet verwaarloosd mag worden. Succesvol projectmanagement komt immers doorgaans alleen tot stand door het bewerkstelligen van een balans tussen control en interactie.

De bestuurlijke alliantie is een nieuwe organisatievorm voor Rijkswaterstaat, provincie en gemeenten. Er is juist bij de Traverse Harlingen en het Knooppunt Joure voor deze innovatieve organisatievorm gekozen om meerwaarde bij deze twee projecten te realiseren. Er is hierbij sprake van leertrajecten binnen en tussen beide projecten. Hierop heeft de alliantie zich in het begin geconcentreerd. De strategie was eerst het interne huis op orde binnen deze nieuwe vorm. Nu is tevens belangrijk 'van binnen naar buiten': naar de betrokken moederorganisaties, als naar overige organisaties die een dergelijke organisatievorm overwegen. Het beste is hierbij interesse vanuit twee kanten. Vanuit de allianties: hoe zorgen we dat de moederorganisaties van ons

kunnen leren? Maar hierbij hoort tevens: hoe zorgen de moederorganisaties zelf dat ze van de projecten kunnen leren? Tevens is het leren richting andere organisaties interessant, waarbij de projecten kennisinstellingen kunnen interesseren hierbij een rol te vervullen. Aanbevolen wordt derhalve om de focus 'van binnen naar buiten' te versterken om de ervaringen van het werken in de allianties beter te delen met de moederorganisaties en de infrastructuursector in bredere zin.

Resumerend kan gesteld worden: de allianties werken. Het succes van de allianties is zichtbaar:

- Er is vanuit de discussies, gesprekken en keuzes vanuit de drie partijen vertrouwen in de aanpak en daarmee ook in elkaar. Soms blijken werelden dichter bij elkaar te zitten dan uit de woorden blijkt.
- Er is scherpte op de aanpak en maatwerk geleverd voor beide projecten. 'Best for project' is meer geworden dan een mooie kreet, maar is een werkwijze met invloeden vanuit de drie partijen.
- Er wordt gebruik gemaakt van elkaars voordelen. Denk bijvoorbeeld aan de relatie met ProRail en de wijze waarop deze is aangehaakt.
- Er wordt extra gebiedsontwikkeling gerealiseerd.
- De koppelkansen met de Langwarder Wielen en de vismigratierivier zijn geïntroduceerd.
- En: beide projecten lopen binnen budget en op tijd (mei 2016).

Belangrijke aandachtspunten ter aanbeveling:

- Het zoeken naar de optimale oplossing vanuit werkwijzen vanuit RWS, provincie en gemeenten.
- Evenredige aanhaking van gemeenten.
- Van binnen naar buiten: het op het netvlies komen van de moeder- en andere organisaties.
- Spanning op budgetten met provincie als grootse financier en RWS als aanbestedende dienst, alsmede balans tussen budget voor bouw en VAT.

REFERENTIES

- Hertogh, M. & Westerveld, E. (2010) Playing with Complexity: Management and organisation of large infrastructure projects. PhD Thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Triple Bridge (2014) Audit Bestuurlijke allianties Knooppunt Joure en Traverse Harlingen. 2 juli 2014.
- Rijke, J., van Herk, S., Zevenbergen, C., Ashley, R., Hertogh, M., ten Heuvelhof, E. (2014) Adaptive programme. management through a balanced performance/strategy oriented focus. International Journal of Project Management.

Ten Have, W. (2005) Organisatiebesturing: Het managementproces als basis voor onderscheidend vermogen. Management executive, nov/dec 2005.

De Man, A. (2013) Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships. ISBN 978 1 118 48639 9, Wiley.

Westerveld, E. (2003) The project excellence model: Linking success criteria, critical success factors, International Journal of Project Management.

Project Management Institute (2008) The standard for programme management, 2nd edition. PMI, Newton Square, PA, USA.

Shao, J., Müller, R., Turner, J.R. (2012) Measuring program success. Project Management Journal 43, 37-49.

Besselink L., K. Kaptein, G. Scheffrahn, P. Storm (2009) Sanering Oostergasfabriek te Amsterdam, De ontstaansgeschiedenis van een alliantie, Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem ProRail (2005) No Guts, No Story, Het verhaal van de Waardse Alliantie.

Hertogh, M., Rijke, J., Bakker, H. (in press) Opportunity framing for infrastructure projects. COSTandVALUE, 2016.