

**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

# **Neerlands diep Evaluatiespiegel**

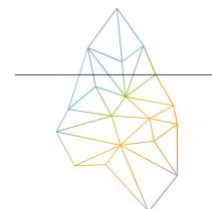
## **Alliantie Markermeerdijken**

**Eindrapport**

**Conditie voor samenwerken in en met Allianties**

*December 2025*

Analist: Saskia van der Kam

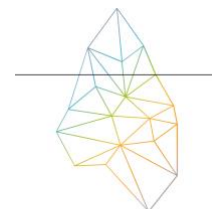


**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	3
1.1 Aanleiding	4
1.2 Evaluatiemethode	5
1.3 Doel van dit rapport	6
<b>2. Hoe contractvormen zich onderscheiden</b>	7
<b>3. Theoretisch kader</b>	9
<b>4. Vijf paradoxen van samenwerken</b>	12
4.1 Paradoxen en hun theoretische duiding	12
4.2 Relevante vragen bij het opstarten en onderhouden van een alliantie	20
<b>5. Conclusie</b>	22
<b>6. Tot slot</b>	24
<b>Bijlage: hoe-vragen en aanbevelingen</b>	25



## 1. Inleiding

Na tien jaar succesvol samenwerken in de versterkingsopgave van de Markermeerdijken, heeft de alliantie zijn waarde als contract- en samenwerkingsvorm opnieuw bewezen. Over het algemeen kunnen we de samenwerking tussen de publieke en private partners binnen de Alliantie Markermeerdijken als een succes beschouwen. Veel betrokkenen hebben de stellige overtuiging dat de dijkversterkingsopgave zonder alliantie nooit gerealiseerd had kunnen worden. De verhalen uit de reconstructiesessies geven veel aanwijzingen om deze stelling te onderbouwen. Over de meerwaarde van de alliantie bestaat dus geen enkele twijfel.

*“Voor een succesvolle samenwerking, moet je als organisatie in staat zijn een deel van je autonomie en resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat je er meer voor terug krijgt.”*

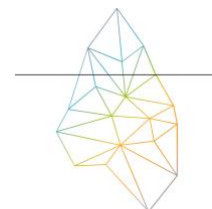
*Edwin Kaats, organisatieadviseur, onderzoeker en auteur Common Eye*

Bovenstaand citaat laat zien dat samenwerken vraagt om lef, om een deel van jezelf en je eigen zekerheden los te laten, zonder dat je weet wat je ervoor terugkrijgt. Dat maakt samenwerken tot een dappere daad. Voor een alliantie geldt dit zeker: dit vraagt namelijk om loslaten in het kwadraat. Door de alliantieleden zelf, maar ook door de moederorganisaties van beide partijen in de alliantie.

De Alliantie Markermeerdijken (de AMMD) is een voorbeeld van zo'n dappere daad. En Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) en Boskalis en VolkerWessels ondernemingen zijn een voorbeeld van dappere moederorganisaties. En wat ze extra dapper maakt, is dat ze hun successen en worstelingen in alle openheid wilden delen met het netwerk van Neerlands diep.

Dit heeft geleid tot de Evaluatiespiegel Markermeerdijken waarin 35 projectprofessionals uit het netwerk in 3 dagen tijd aan de hand van 6 sleutelmomenten uit 10 jaar praktijk zoveel mogelijk lessen hebben opgehaald. Lessen voor de AMMD zelf, voor de deelnemers aan de Evaluatiespiegel, en nu met dit eindrapport voor het brede netwerk van Neerlands diep.

Samenwerken is, volgens Kaats ook, beweging creëren. En dat is misschien wel de grootste les die we tijdens deze Evaluatiespiegel leerden. Uit de praktijkervaring werd duidelijk dat, ook als je alliantie voldoet aan alle condities voor een goede samenwerking, het toch een voortdurende balanceer-act blijft. Wat is ervoor nodig om die act zo goed mogelijk te volbrengen? Daar gaat dit eindrapport over.



**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

## 1.1. Aanleiding

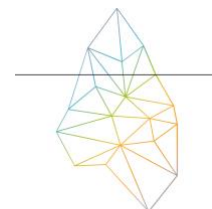
Tien jaar geleden zetten HHNK en Boskalis en VolkerWessels ondernemingen hun handtekening onder de Alliantieovereenkomst Markermeerdijken. Met de versterking van de Markermeerdijken tussen Hoorn en Amsterdam-Noord, voorzag HHNK dat het als opdrachtgever een dusdanig complexe en omvangrijke opgave in handen had, dat het de markt van begin tot eind hard nodig zou hebben.

De omvang, complexiteit en onzekerheid van de opgave maakten dat een traditionele contractvorm waarschijnlijk niet zou leiden tot een maakbaar plan. Alleen wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer vanaf het begin verantwoordelijkheid, risico's en budget zouden delen in volledige transparantie, zou het project kans van slagen hebben. De AMMD was daarmee een van de eerste Alliantiecontracten in Nederland voor zowel de planfase als de realisatiefase. Alleen het project A2 Hooggelegen was hen op dat moment nog voorgegaan.

Nu, tien jaar later, is er behoefte om terug te kijken: hoe heeft dat wat destijds bedacht is, in de praktijk uitgepakt? Wat kan het de AMMD zelf én het netwerk van Neerlands diep hiervan leren? Met deze vragen benaderde het Management Team van de AMMD Neerlands diep. Samen ontwierpen ze vervolgens een Evaluatiespiegel op maat.

Er is in deze Evaluatiespiegel doelbewust geen expliciet onderscheid gemaakt in de rol van de betrokken publieke of private partijen. De evaluatie richt zich op de ondeelbare alliantie als zodanig. De daaruit opgedane inzichten kunnen wel meer toezien op de publieke of private onderdelen uit de samenwerking.

Deze Evaluatiespiegel is nadrukkelijk geen audit of decharge van het project, maar heeft als doel te leren van 10 jaar alliantie-praktijkervaring en deze geleerde lessen breed uit te dragen binnen de sector.



## 1.2. Evaluatiemethode

### Meervoudige blik vanuit de praktijk

De kracht van een (Evaluatie)spiegel is de meervoudige blik van vakgenoten uit het netwerk. Zij blijken elke keer weer in staat om in korte tijd de essentie uit de verhalen te filteren. Door de deelnemers tijdens deze reconstructies ook een theoretische bril op te laten zetten, werd de opbrengst ook gezien vanuit een breder perspectief.

### Met een theoretische bril

Voor de reconstructiesessies was de AMMD gevraagd 6 sleutelmomenten te selecteren waarin de Alliantie de afgelopen 10 jaar duidelijk op de proef is gesteld. Aan de hand van het samenwerkingsmodel van Edwin Kaats en Wilfrid Opheij, waarin zij 5 condities voor samenwerken onderscheiden, hebben de deelnemers in wisselende groepsamenstellingen de sleutelmomenten gereconstrueerd en er vervolgens op gereflecteerd.

### Centrale vragen

Tijdens deze reconstructiesessies stonden 3 vragen centraal:

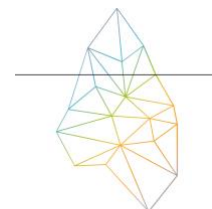
1. Hoe heeft de AMMD gedurende het project gefunctioneerd?
2. Wat zien we als kritische faal- en succesfactoren voor allianties in het algemeen?
3. Hoe verhouden allianties zich tot andere, meer conventionele contractvormen, zoals D&C?

### Vertrouwelijke tussenrapportage

De rijke oogst die hier is opgehaald is vastgelegd in een vertrouwelijke tussenrapportage, zodat voor de AMMD en de deelnemers alle reconstructies, reflecties, inzichten en lessen gebundeld zijn en iedere deelnemer een overzicht heeft van alle reconstructies. Deze tussenrapportage diende ter voorbereiding van de verdiepende slotdialoog.

### Verdiepende slotdialoog

Tijdens de verdiepende slotdialoog werden eerst de bevindingen en paradoxen uit de reconstructiesessies met alle betrokkenen van de Alliantie Markermeerdijken samen met de reflectoren uit het netwerk van Neerlands diep verder uitgediept. Daarna werd een vergelijking gemaakt tussen allianties en meer conventionele contractvormen, zoals Design & Construct. Ten slotte werden in de vorm van een *white paper redesign* aanbevelingen uitgewisseld voor het opzetten van een alliantie.



### 1.3. Doel van dit eindrapport

Doel van dit eindrapport is om inzichten uit de specifieke praktijkervaring van de Alliantie Markermeerdijken te vertalen naar meer generieke lessen. Dit hebben we gedaan door uit die lessen een aantal vragen te formuleren die van belang zijn bij de overweging om voor een alliantie te kiezen, maar ook bij het opstarten en inrichten van deze samenwerkingsvorm. Aan de hand van deze vragen kan dit evaluatierapport dienen als een soort ‘conversation starter’ of richtsnoer voor huidige en toekomstige Alliantieverkeners.

De overkoepelende vraag voor dit eindrapport is:

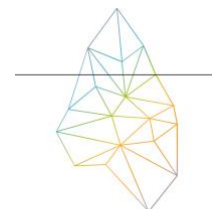
Wat kunnen huidige en toekomstige allianties en hun moederorganisatie doen om de juiste balans tussen die condities te creëren, te behouden en/of te herstellen om zo de alliantie als samenwerkingsvorm verder te optimaliseren?

Deze evaluatie is niet bedoeld als afwegingskader voor het wel of niet toepassen van de Alliantie als samenwerkingsvorm. Daarvoor is de evaluatiespiegel minder geschikt en moet worden voorkomen dat er een hypothetisch vergelijk wordt gemaakt. Daarmee wordt een uitgebreide analyse op het onderscheid tussen allianties en andere contractvormen in dit rapport minder expliciet.

Wat tijdens de evaluatie juist zichtbaar werd, is dat deze krachtige vorm van samenwerken weer nieuwe uitdagingen met zich meebrengt. Dit evaluatierapport richt zich met name op deze uitdagingen. Om toch tegemoet te komen aan de centrale vraag hoe de alliantie (en dan met name deze alliantie) zich verhoudt tot andere meer traditionele contractvormen is in hoofdstuk 2 een overzicht opgenomen van de tijdens de reconstructies geconstateerde onderscheidende inzichten.

Vanaf hoofdstuk 3 ligt de aandacht op de dynamieken en patronen die tijdens de evaluatiespiegel zichtbaar werden: de spanningsvelden tussen de 5 condities voor samenwerken, de wisselwerking tussen kracht en tegenkracht, de paradoxen die in elke alliantie kunnen optreden en wat nodig is om daarin tijdens de bestaansperiode van de alliantie steeds opnieuw balans te vinden.

Door voort te borduren op het bredere perspectief dat de theoretische bril tijdens de reconstructiesessies opleverde, hopen we hier bovendien net een spaatje dieper te gaan. Dat betekent dat de reconstructies van de sleutelmomenten en de 3 centrale vragen nog steeds de basis voor de output vormen, maar in dit rapport niet meer centraal staan of expliciet worden beantwoord.



## 2. Hoe contractvormen zich onderscheiden

In dit hoofdstuk staan we, zij het beperkt, stil bij de inzichten over de verhouding tussen deze alliantie en meer traditionele contractvormen, zoals bijvoorbeeld Design & Construct (D&C). Veel van deze inzichten zijn al impliciet onderdeel van de bevindingen uit de 5 condities voor samenwerken zoals gebruikt in deze evaluatiespiegel.

### 2.1. Alliantie vs. traditionele contractvorm

Op meerdere momenten in de reconstructiesessies werd duidelijk dat de dynamiek in het sleutelmoment voor een belangrijk deel te danken is aan de onderliggende vorm van samenwerken.

#### Flexibiliteit

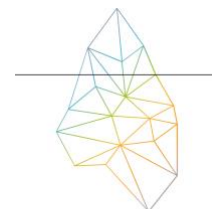
- **Alliantie:** Bood meer flexibiliteit om in te spelen op onzekerheden, zoals onverwachte juridische vertragingen (zoals bijvoorbeeld bij de Raad van State) of scopewijzigingen op basis van technische onderzoeken. Dit maakte het mogelijk om gezamenlijk door te werken ondanks onduidelijke situaties.
- **D&C:** Wordt als star ervaren. Flexibiliteit was hier vermoedelijk niet mogelijk geweest. De Raad van State procedure had er waarschijnlijk toe geleid dat het werk gedurende langere tijd stil was komen te liggen of dat er (kostbare) aanvullende afspraken hadden moeten worden gemaakt.

#### Gezamenlijke Risicodragers

- **Alliantie:** Risico's (financieel, bestuurlijk, organisatorisch) werden gezamenlijk gedragen. Bij problemen zocht men samen naar oplossingen.
- **D&C:** Risico's worden meestal contractueel gescheiden. Discussie en claimedrag kunnen de samenwerking dan verslechteren.

#### Vertrouwen en Relatieopbouw

- **Alliantie:** Vertrouwen ("samen uit, samen thuis") is de basis. Persoonlijk leiderschap en een gedeelde ambitie worden als cruciaal gezien.
- **D&C:** De relatie is afstandelijker en formeel. Deze draait meer om controle en toetsing dan om gezamenlijke ambitie. Dat vraagt ook andere competenties van de bij de samenwerking betrokken leidinggevenden en medewerkers.



### Relaties met, en belangen van de externe stakeholders

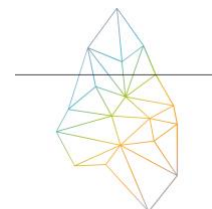
- **Alliantie:** Hoewel intern sterk, is er een risico dat externe belangen of de omgeving te weinig aandacht krijgen, omdat de alliantie te veel als één intern blok opereert.
- **D&C:** Het behartigen van de externe belangen is contractueel ingericht en veelal in de scope van de opdrachtgever opgenomen. Soms wordt hier (om legitieme redenen) op geïnnoveerd, zoals bij zgn. vervlechtingprojecten. Toch ontbreekt het veel publieke opdrachtgevers nog aan een taak gestelde omgevingsorganisatie om deze rol afdoende te kunnen vervullen.

### Escalatie en Besluitvorming

- **Alliantie:** Sneller en informeler kunnen handelen mits duidelijke escalatielijnen zijn afgesproken. Conflicten worden meestal eerst intern opgelost.
- **D&C:** Escalatie is vaak juridischer van aard en verloopt traag via contractuele procedures.

### Kortom

De alliantie scoort hoog op gezamenlijke ambitie, flexibiliteit en risicodeling, maar vraagt scherpe aandacht voor externe belangen en borging van het publieke perspectief. D&C is formeler en risicomijdend en loopt sneller vast bij onverwachte veranderingen. Beide vormen hebben hun eigen “zakelijke profiel” en valkuilen en er wordt in beide vormen ook voortdurend geïnnoveerd. Er is daarom ook geen sprake van een generiek toepassingskader voor één van beide samenwerkingsvormen.



### 3. Theoretisch kader

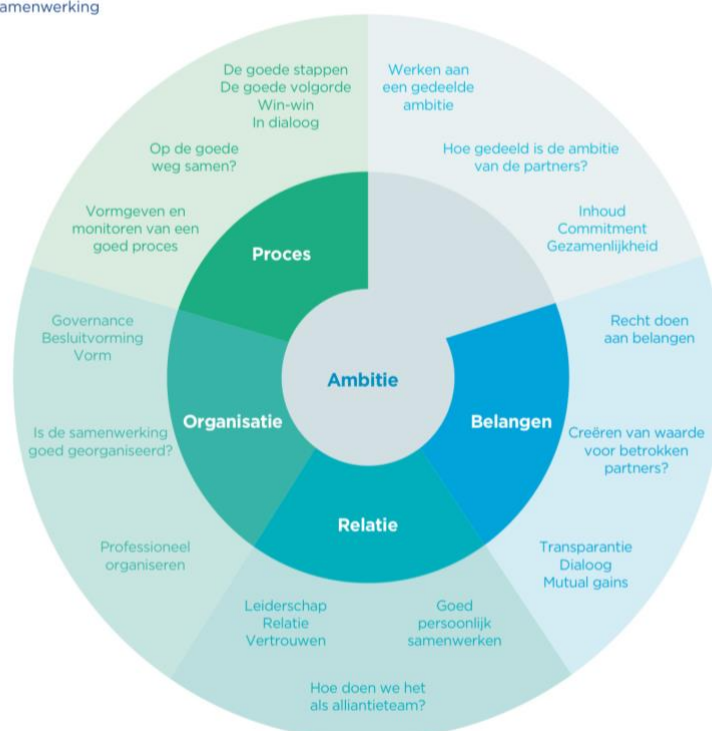
In dit hoofdstuk geven we een korte introductie van de theorie en de manier waarop we het in de Evaluatiespiegel en in dit rapport hebben gebruikt.

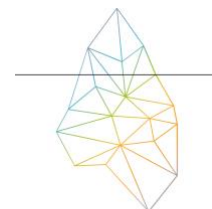
Het model van Kaats en Opheij is een praktisch en veelgebruikt kader om samenwerkingsverbanden tussen organisaties te begrijpen en te verbeteren. Zodra verschillende partijen met eigen belangen, doelen en culturen iets gemeenschappelijks willen realiseren, ontstaat er automatisch een complex samenspel van mensen, structuren en processen. Om dat samenspel inzichtelijk te maken, onderscheiden ze vijf samenhangende aspecten:

- Ambitie** Het gezamenlijke doel: waarom werken we samen, wat willen we bereiken dat we alleen niet kunnen?
- Belangen** Wat drijft de betrokken partijen en wat levert deelname ieder op?
- Relatie** De kwaliteit van de onderlinge verbinding en de verbinding tussen de alliantie en partijen buiten de alliantie.
- Organisatie** De vorm en de structuur: hoe verdelen we rollen, verantwoordelijkheden en mandaat?
- Proces** De manier van werken: hoe nemen we besluiten, leren we en sturen we bij?

Figuur 1

Een samenhangende kijk op samenwerking



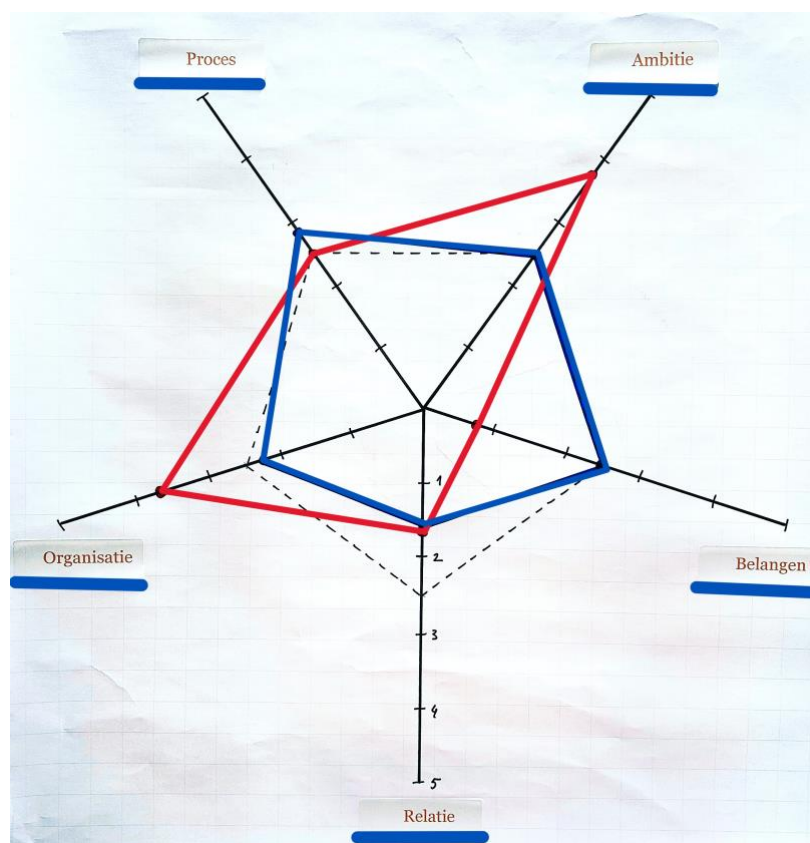


**Neerlands diep**

Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

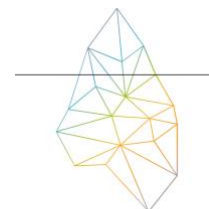
Volgens Kaats en Opheij zijn deze vijf aspecten allemaal nodig om samenwerking duurzaam te laten werken. Bovendien zijn ze niet los van elkaar te zien. Ze vormen een dynamisch systeem: wat er gebeurt op het ene aspect, heeft vrijwel altijd effect op de andere vier. Zo kan sterke ambitie bijvoorbeeld het proces onder druk zetten; een hechte relatie kan ervoor zorgen dat belangen minder zichtbaar op tafel komen; en een krachtige organisatie kan ten koste gaan van ruimte en flexibiliteit in het proces.

Tijdens de Evaluatiespiegel werd de deelnemers gevraagd om na elke reconstructie precies 10 punten te verdelen over de 5 aspecten uit het model: hoe sterker de AMMD op een bepaald deelaspect heeft gefunctioneerd, hoe meer punten hieraan werden toegekend. Deze scores werden steeds in een spindiagram gezet.



Voorbeeld van een spindiagram

Doel van de spindiagrammen was niet om te kijken naar het functioneren van de alliantie op de aspecten; de scores waren immers relatief en bovendien hadden de deelnemers maar tien punten te verdelen. Het doel was om zichtbaar te maken in welke aspecten de meeste energie voor samenwerken zat en wat dat voor de balans van het geheel betekende. Bovendien toonden de spindiagrammen aan waar de verschillen van inzicht tussen de vertellers en de reflectoren zaten.

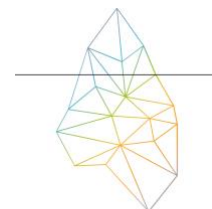


In dit rapport gebruiken we het model om die onderliggende dynamiek verder zichtbaar te maken en om de lessen en aanbevelingen die tijdens de Evaluatiespiegel zijn geformuleerd te plaatsen in een breder kader.

*Figuur 2*

De gevolgen van onevenwichtige aandacht





## 4. Vijf paradoxen van samenwerken binnen een alliantie

Het model van Kaats en Opheij vormde tijdens de reconstructies dus vooral een lens: een manier van kijken, om patronen te herkennen en taal te geven aan samenwerking. Nu gebruiken we dezelfde theorie om een vertaalslag te maken van casuïstiek naar generieke aanbevelingen.

Dat doen we in drie stappen. Voor elk aspect maken we steeds de beweging van paradox uit de praktijk → naar theoretische duiding → naar geformuleerde vraag uit zowel theorie als praktijk. In het eerste deel van dit hoofdstuk (4.1) zetten we de eerste twee stappen, in het tweede deel (4.2) volgt de derde.

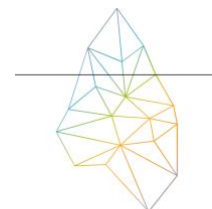
### 4.1. Paradoxen en hun theoretische duiding

In dit deel illustreren we elke conditie voor samenwerken met een paradox uit de praktijk van de AMMD. Vervolgens plaatsen we de casuïstiek in de theorie van Kaats en Opheij. Wat zegt de theorie over de verschillende condities en paradoxen? En in hoeverre is dit specifieke praktijkvoorbeeld illustratief voor samenwerken in het algemeen en voor allianties in het bijzonder?

#### Over de paradoxen

Uit de reconstructies van de sleutelmomenten, aan de hand van de vijf aspecten van samenwerken zoals hierboven beschreven, kwam een interessant inzicht bovendrijven. Namelijk dat de aspecten als communicerende vaten bleken te fungeren. Een succesfactor in het ene aspect, bleek dikwijls ten koste te gaan van een ander aspect. En ook binnen de aspecten zelf, werd van elke kracht vaak ook de tegenkracht zichtbaar. Dat betekent dat de kwaliteit van een samenwerking zich lastig laat beoordelen op simpele oorzaken of problemen, maar steeds een spanningsveld is waarin twee waarheden tegelijkertijd bestaan. Dit inzicht leidde tot 5 paradoxen, voor elke conditie een.

Deze paradoxen zijn dus een voorbeeld van zo'n spanningsveld uit de praktijk: tussen ambitie en proces, tussen projectbelang en maatschappelijk belang, tussen interne relaties en externe verbinding, tussen autonomie en afhankelijkheid en tussen flexibiliteit en duidelijkheid.



## AMBITIE | beschrijving van de paradox

### **Sterke motor voor de samenwerking versus effectief proces**

“Ambitie lijkt de motor voor de AMMD.” In alle sleutelmomenten wordt duidelijk dat daar de energie zit. De wil om het project tot een succes te maken en ook om de samenwerking te laten lukken, is groot bij alle leden van de Alliantie. En daarmee lijkt niets onmogelijk; de hordes en spannende momenten in de sleutelmomenten zijn allemaal met ambitie te lijf gegaan.

Proces lijkt ook ondergeschikt aan ambitie. Ambitie geeft richting bij het Alliantieteam. De manier waarop er gewerkt wordt, staat in dienst van het doel en niet andersom. “Als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan,” is een uitspraak tijdens een van de reconstructies die dit mooi illustreert.

Ambitie geeft de AMMD ook doorzettingsvermogen, slagkracht, tempo. Soms was er ook té veel haast, en moesten zaken achteraf gerepareerd worden. Maar ook dat repareren gebeurde opnieuw met overtuigende ambitie.

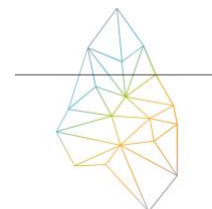
## AMBITIE | vanuit de theorie

Volgens Kaats en Opheij is ambitie de basis onder elke samenwerking. Het geeft samenwerking richting, energie en betekenis. Ambitie maakt duidelijk waarom partijen samenwerken en welk toekomstbeeld zij delen. Wanneer ambitie te zwak is, valt de samenwerking stil: er ontbreekt richting, urgentie en gezamenlijkheid.

In het begin van een samenwerking, is ambitie vaak het sterkst zichtbaar: het is de motor die partners verbindt, die beweging op gang brengt en die helpt om verschillen te overbruggen. Uit de bovenstaande paradox wordt duidelijk dat ook voor de AMMD, ambitie van begin af aan zowel de basis voor, als de motor onder de samenwerking was.

Maar ambitie is ook een krachtenveld. Wanneer ambitie te sterk wordt, trekt zij andere condities uit balans. Te veel ambitie leidt tot versnelling, druk om door te gaan en minder ruimte voor proces, zorgvuldigheid en het betrekken van andere belangen. En ook dat wordt zichtbaar in de paradox waar proces soms in strijd lijkt met ambitie.

Een samenwerking is volgens Kaats en Opheij nooit statisch en de condities voor samenwerken zijn dat dus ook niet, elke conditie beweegt mee met de fase van samenwerking.



Voor ambitie geldt bijvoorbeeld dat het in de beginfase vaak een hefboom is, dat het in de vormgevende fase meer geconcretiseerd wordt en de uitvoeringsfase om ambitie vraagt met meer ritme en realisme. Deze beweging vraagt dus ook om regelmatige momenten van herijking. De kracht van ambitie zit daarom niet alleen in het hebben van een gedeeld doel, maar in het blijvend afstemmen van die ambitie op wat de samenwerking op dat moment nodig heeft.

Met name in allianties is dit essentieel omdat de partners uit verschillende organisaties komen. Dat blijvend afstemmen moet dus niet alleen tussen de partners gebeuren, maar ook steeds met en tussen de verschillende (moeder)organisaties en andere belangrijke partners buiten de alliantie. Als dat niet gebeurt, kunnen legitimiteit en governance onder druk komen te staan. Een alliantie vraagt daarom om een ambitie die breed gedragen wordt, niet alleen in het team, maar ook door andere belangrijke samenwerkingspartners van de alliantie.

### **BELANGEN | beschrijving van de paradox**

#### **Best for project versus best for society**

Een eerlijke vertegenwoordiging van beide partijen is een van de alliantiebeginselen waar de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer op drijft binnen de AMMD. En intern werkt dat heel goed, bleek uit de reconstructie. “Best for project, wordt door beide partijen, van hoog tot laag, boven het organisatiebelang gesteld.”

Als leden van het de AMMD het over het projectbelang hadden, viel het op dat het dan vooral over het gedeelde belang van opdrachtgever en opdrachtnemer ging om het project te laten slagen en minder over het belang ván het project voor haar omgeving. “Hoe zit het met het publieke belang?” Was een terugkerende vraag tijdens de reconstructies “In hoeverre staat dit onder druk in een vorm waarin beide partijen (privaat en publiek), water bij de wijn moeten doen ten dienste van een gezamenlijk belang?”

### **BELANGEN | vanuit de theorie**

Volgens Kaats en Opeij zijn belangen een van de meest bepalende condities onder samenwerking. Samenwerking ontstaat pas echt wanneer partijen bereid zijn hun eigen belangen open op tafel te leggen en bereid zijn deze naast elkaar te leggen in plaats van tegenover elkaar. Wanneer belangen onuitgesproken blijven of onvoldoende erkend worden, ontstaat er ruis, wederzijds wantrouwen of strategisch gedrag. Te weinig aandacht voor belangen leidt tot stilstand of spanningen onder de oppervlakte.



In elke samenwerking moeten partijen de stap zetten van eigen belang naar gezamenlijk belang, maar dat betekent niet dat eigen belangen verdwijnen. Kaats en Opheij benadrukken dat goede samenwerking juist vraagt om het expliciet maken van verschillen, zodat partners kunnen zien waar belangen overlappen en waar spanning zit. In het begin van een samenwerking is dat vaak het spannendst: partijen moeten dan besluiten hoeveel ruimte zij geven aan elkaar en in hoeverre zij bereid zijn hun eigen organisatiebelang te verbinden aan een gezamenlijk doel.

De manier waarop het de AMMD vanuit het best-for-project-belang lukte om de verschillende organisatiebelangen te overstijgen, zien Kaats en Opheij als een belangrijke succesfactor in samenwerkingen. Tegelijkertijd benadrukken ze dat wanneer er te veel focus op het interne projectbelang komt te liggen, dit ertoe kan leiden dat publieke belangen als omgevingsbelangen of bredere maatschappelijke waarden, minder expliciet worden meegewogen. Dit is precies het spanningsveld dat in de reconstructies zichtbaar werd en deze paradox illustreert.

## RELATIE | beschrijving van de paradox

### **Wij-gevoel versus navigeren in het complexe stakeholderveld**

De goede verstandhouding tussen de partners in de AMMD schittert door alle reconstructies heen. Vertrouwen, gelijkwaardigheid, plezier en wederkerigheid, wordt door iedereen, met de Alliantiebeginselen basis, onderschreven en zelfs gedragen. Het zorgt voor een groot “Wij gevoel” binnen de Alliantie. In moeilijke situaties houden ze elkaar vast en treden ze als een “sterk blok” de “boze buitenwereld” tegemoet.

In alle reconstructies is terug te zien dat dit de AMMD veel heeft gebracht. Maar de keerzijde werd ook zichtbaar. “Hoe sterker de relatie binnen,” hoe slechter de relatie met buiten, is een terugkerend patroon bij verschillende sleutelmomenten.” Het Wij-gevoel werkt voor het Alliantieteam zelf heel goed, maar het kan de buitenwereld soms ook op afstand houden.

“Wat zou er gebeuren als je die beginselen ook vaker toe zou passen op de buitenwereld,” vragen de reflectoren zich af. “Niet wij tégen de wereld, maar wij mét de wereld.” Met andere woorden: In hoeverre is het mogelijk om meer partners in de Alliantie op te nemen? Minder Wij/Zij, maar nog meer investeren in een grotere, meervoudigere Wij?



Wat dit lastig maakt, volgens de deelnemers aan de Evaluatiespiegel, is dat ook in een alliantie, de samenwerking nog steeds bepaald wordt door de drie-eenheid: scope, tijd en geld. Deze elementen bepalen of je een volwaardige partner in een alliantie kunt zijn. Hierdoor kun je niet zomaar elke gemeente, of bewonersorganisatie een volwaardige partner maken, denken de deelnemers. Want op basis waarvan deelt die partner dan in de risico's?

## RELATIE | vanuit de theorie

Relaties gaan over vertrouwen, wederkerigheid, openheid en de bereidheid om elkaar iets te gunnen. De paradox laat zien dat deze elementen sterk aanwezig zijn bij de AMMD. Wanneer de relationele basis sterk is, kunnen partijen spanning verdragen, beter omgaan met verschillen en blijven ze samenwerken wanneer het ingewikkeld wordt. Te weinig aandacht voor de relatie leidt snel tot misverstanden, defensief gedrag of terugtrekking.

Tegelijk toont de paradox hoe een sterke interne relatie ook een keerzijde heeft. Wanneer het interne wij-gevoel zeer sterk is, kan de relatie met de buitenwereld onder druk komen te staan. Dat risico beschrijven Kaats en Opheij ook: een hecht samenwerkingsverband kan onbedoeld naar binnen gekeerd raken, waardoor externe partijen zich minder gezien of minder betrokken voelen.

In allianties wordt dit spanningsveld versterkt omdat die zich doorgaans begeven in een complexe omgevingsdynamiek. Bij een sterke interne relatie, ligt dus al snel het gevaar van asymmetrie op de loer: de alliantie functioneert intern zeer goed, maar sluit minder goed aan op de bredere context waarin het project opereert. Dat kan invloed hebben op legitimiteit, draagvlak en het vermogen om tijdig externe belangen in beeld te krijgen.

Een goede relatie betekent volgens Kaats en Opheij niet dat er geen spanning mag zijn. Ze benadrukken dat samenwerking juist vraagt om het kunnen bespreken van verschillen, het hanteren van conflict en het benoemen van ongemak. Relatiekwaliteit gaat volgens hen dus niet alleen over harmonie, maar vooral over het vermogen van partners om met elkaar in gesprek te blijven wanneer belangen, verwachtingen of perspectieven uiteenlopen. Dat vraagt om investeren, afstemmen en elkaar blijven begrijpen, zeker op momenten dat de samenwerking onder druk staat. En dit geldt zowel voor de relatie onderling als de relatie tussen de alliantie en al haar partners.



## ORGANISATIE | beschrijving van de paradox

### **De kracht van de alliantie versus de tegenkracht vanuit publieke opdrachtgever**

Dat allianties projecten van een zekere omvang nodig hebben, komt een aantal keer aan de orde tijdens de reconstructies, maar die omvang blijkt ook een keerzijde te hebben. En daarmee stuiten we bij dit aspect op een interessante paradox.

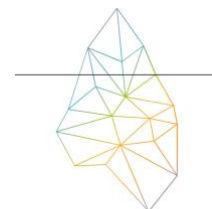
Ook voor dit project gold, dat de omvang in combinatie met de complexiteit, belangrijke redenen waren om voor een alliantie te kiezen. Het Alliantieteam had een zekere autonomie en slagkracht nodig om goed te kunnen functioneren. Het is dan ook een flinke organisatie geworden met een eigen gezicht en identiteit en dat is een van de successen van het project gebleken.

Maar die omvang kent volgens de reflectoren ook een keerzijde. En die zien ze ook terug bij de AMMD. Voor opdrachtgever was het lastig om genoeg eigen werknemers in de Alliantie te krijgen. De beoogde 50% eigen werknemers, werd uiteindelijk nog geen 10%. “Het project was daarin dus eigenlijk te groot voor de moederorganisatie” En dat is logisch, omdat projecten van deze omvang niet bij het *going concern* van een lijnorganisatie horen, maar het is wel een aandachtspunt, vinden ze. “Beide partijen in de Alliantie moeten zich herkennen in wat er gebeurt en in de resultaten. En voldoende kracht en tegenkracht kunnen bieden vanuit hun eigen identiteit.”

Risico's die de reflectoren hier zien, zijn onder meer: een te grote machtsverschuiving naar het project/Alliantieteam. Te weinig zichtbaarheid van de publieke vertegenwoordiger. En daarmee ook het gevaar voor een te kleine inbreng van het publieke belang in de Alliantie. “Juist omdat een alliantie uitgaat van consensus, is het belangrijk dat de belangen die moeten worden afgewogen, goed en eerlijk vertegenwoordigd zijn. Oftewel: “Kun je het publieke belang voldoende meewegen in de consensus als er te weinig vertegenwoordigers in de Alliantie zitten van dat publieke belang?”

## ORGANISATIE | vanuit de theorie

De organisatorische conditie gaat over de structuur waarbinnen partijen samenwerken: rollen, verantwoordelijkheden, mandaat, governance en de manier waarop besluiten worden genomen. Een goede organisatievorm zorgt ervoor dat mensen weten wat hun positie is, binnen welke kaders ze kunnen handelen en hoe ze zich verhouden tot de andere partners. Te weinig aandacht voor deze structuur, leidt tot onduidelijkheid, vertraging, het overlaten van risicovolle keuzes aan informele circuits of juist overbelasting van een paar sleutelpersonen.



Kaats en Opheij benadrukken dat samenwerking niet alleen gaat over mensen en relaties, maar óók over het creëren van een passende vorm die de samenwerking draagt. Die vorm moet aansluiten bij de fase waarin het samenwerkingsverband zich bevindt. In de startfase is vaak meer flexibiliteit nodig, terwijl in latere fasen het belang van duidelijke governance groeit.

Uit de reconstructies bleek dat de AMMD sterk was in het vormgeven van een eigen identiteit en werkwijze, met veel autonomie en slagkracht. Volgens Kaats en Opheij is dit een succesfactor: samenwerkingsverbanden die een duidelijke eigen organisatie vormen, kunnen volgens hen sneller handelen en beter omgaan met complexiteit. Tegelijkertijd toont de paradox de keerzijde: wanneer de projectorganisatie te groot of te autonoom wordt ten opzichte van de moederorganisatie, ontstaat er spanning in mandaat, zichtbaarheid en borging van publieke belangen.

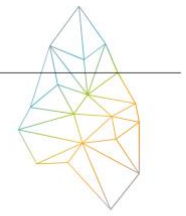
In allianties speelt dit spanningsveld extra scherp omdat opdrachtgever en opdrachtnemer hun eigen hiërarchieën, mandaten en bestuurlijke lijnen meebrengen. Een alliantie vraagt daarom nog nadrukkelijker om een heldere governance die voorkomt dat de projectorganisatie los komt te staan van de lijnorganisaties. Wanneer een alliantie te autonoom wordt, vermindert de tegenkracht vanuit de moederorganisaties en neemt het risico toe dat belangen, legitimatie en verantwoordelijkheid onvoldoende zijn ingebed. Dit kan ertoe leiden dat die alliantie wel snel kan handelen, maar minder stevig is verankerd in de publieke context waarbinnen zij opereert. Waardoor legitimiteit, bestuurlijke rugdekking en de vertegenwoordiging van publieke belangen onder druk komen te staan en er alsnog vertraging ontstaat.

## **PROCES | beschrijving van de paradox**

### ***Flexibiliteit versus rolduidelijkheid***

De Alliantiebeginselen zijn een belangrijk kompas voor het proces bij de AMMD. Er wordt gewerkt volgens die acht afspraken, en dat werkt. Ze zorgen ervoor dat iedereen als één team samenwerkt en dat er geen verschil gemaakt wordt tussen de verschillende bloedgroepen van de moederorganisaties. Mensen krijgen een grote vrijheid voor de invulling van hun rol. "Het gaat om de mensen en niet om de functie." Binnen de Alliantie gaat dat allemaal organisch en lijkt het voor iedereen logisch, maar voor de buitenwereld kan die rol-onduidelijkheid soms verwarrend zijn, bleek uit de reconstructies.

"Als medewerker in een alliantie, word je eigenlijk gevraagd om een ondeelbaar deel te zijn," merkt een van de reflectoren op. "Maar dat kan niet altijd. HHNK is geen ondeelbaar deel, ' En dat komt, volgens hem, met name door de "gespleten" positie die het als opdrachtgever heeft.



Naast partner in de Alliantie is het als opdrachtgever de financiële schakel met HWBP én de eigenaar en beheerder waaraan het project moet worden opgeleverd. Al die delen geven hun belang mee en willen het vertrouwen hebben dat, hun collega in het Alliantieteam, dat belang ook voldoende inbrengt. “Dit vraagt om een duidelijke governance en rolvastheid.”

En het vraagt, volgens de reflectoren, ook van de moederorganisaties dat ze vooraf de consequenties hiervan inzien. “Welke interne rollen breng ik mee als ik een ondeelbare partij wil zijn? Dat vraagt om leiderschap, een bepaald mandaat, maar ook om een organisatie die zichzelf de vraag durft te stellen: wanneer ben ik volwassen genoeg om zo’n alliantie aan te gaan, om deze verschillende petten te kunnen dragen.”

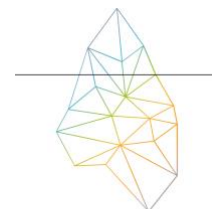
## PROCES | vanuit de theorie

Het proces is het “werkende deel” van de samenwerking: het verbindt ambitie, belangen, organisatie en relatie met het dagelijkse handelen. Te weinig aandacht voor het proces leidt tot onduidelijkheid, misverstanden, inconsistent ritme of het structureel repareren van keuzes achteraf.

Kaats en Opheij benadrukken dat proces niet hetzelfde is als structuur. Proces gaat over gewoontes, patronen, ritme en de manier waarop werk werkelijk gebeurt. In de beginfase van samenwerking is vaak meer flexibiliteit nodig, maar naarmate het project verder komt, groeit het belang van helderheid: rolvastheid, besluitvorming, informatievoorziening en afstemming worden dan steeds belangrijker. Een goed proces beweegt dus mee met wat de samenwerking op dat moment vraagt.

In de paradox rond Proces wordt zichtbaar dat het Alliantieteam sterk was in het creëren van ruimte, flexibiliteit en handelingsvrijheid; iets wat volgens Kaats en Opheij essentieel is in complexe opgaven. Tegelijk toont de paradox de keerzijde: wanneer proces te veel ondergeschikt gemaakt wordt aan ambitie, ontstaat het risico dat versnelling, improvisatie of informele besluitvorming de overhand krijgen. Hierdoor moet later worden “gerepareerd”, wat extra tijd, energie en afstemming vergt.

In allianties werken opdrachtgever en opdrachtnemer met verschillende besluitvormingsculturen en verantwoordingsketens. Een alliantie vraagt daarom om een proces dat zowel flexibel genoeg is om gezamenlijk te kunnen handelen en stevig genoeg is om mandaat en rolvastheid en goede afstemming te borgen met de moederorganisaties. Wanneer proces te los wordt georganiseerd, ontstaat het risico dat onduidelijkheid ontstaat over wie waarover mag besluiten en dat relaties diffuus worden en onder spanning komen te staan.



## 4.2. Relevante vragen bij het opstarten en onderhouden van een alliantie

Op alle fronten goed samenwerken is een kwestie van balanceren, zagen we in de eerst twee stappen. Maar hoe doe je dat nu? Hoe creëer je de juiste balans? Hoe houd je die of hoe stel je deze tijdig bij? De antwoorden op deze vragen zijn niet eenduidig, maar afhankelijk van de specifieke context. Op basis van de aanbevelingen uit evaluatie van de Alliantie Markermeerdijken en de theorie van Kaats en Opheij, hebben we daarom een aantal hoe-vragen geformuleerd, die relevant zijn om te stellen bij het (overwegen van het) opzetten en onderhouden van een alliantie. Deze vragen zijn bedoeld als handvatten voor huidige en toekomstige allianties en als uitnodiging tot verder denken.

Voor verdere verdieping hebben we in de bijlage van dit eindrapport een aantal suggesties opgenomen voor mogelijke antwoorden op de gestelde vragen.

### AMBITIE

- Hoe ontwikkel en onderhoud je een gedeelde, betekenisvolle ambitie?
- Hoe zorg je dat ambitie breed wordt gedragen (alliantie + moederorganisaties)?
- Hoe voorkom je dat ambitie te dominant wordt en andere condities verdringt?
- Hoe voorkom je verwatering van ambitie bij langdurige samenwerking?
- Hoe creëer je momenten om ambitie tijdig te herijken?

### BELANGEN

- Hoe leg je belangen van alle partijen vroeg en open op tafel?
- Hoe zorg je ervoor dat het gezamenlijke belang niet de belangen van moederorganisaties of omgeving overstemt?
- Hoe verbind je individuele, organisatie- en maatschappelijke belangen zonder ze gelijk te willen maken?
- Hoe voorkom je dat belangen strategisch worden ingezet in plaats van gedeeld?
- Hoe zorg je dat belangen in de tijd meebewegen zonder dat dit het vertrouwen schaadt?

### RELATIE

- Hoe zorg je dat je met een sterk wij-gevoel intern, de buitenwereld niet op afstand komt te staan?



**Neerlands diep**

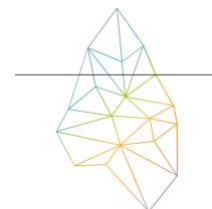
Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

## **ORGANISATIE**

- Hoe zorg je voor heldere rollen, mandaat en besluitvorming in elke fase?
- Hoe voorkom je dat de alliantie te autonoom wordt of te los komt te staan van moederorganisaties?

## **PROCES**

- Hoe creëer je een proces dat richting geeft zonder creativiteit te blokkeren?
- Hoe zorg je dat tempo en proces elkaar versterken in plaats van tegenwerken?
- Hoe zorg je dat proces aansluit op (en wordt geaccepteerd door) moederorganisaties?



## 5. Conclusie

Doel van dit rapport was om inzichten uit de specifieke praktijkervaring te vertalen naar meer generieke lessen en daaruit voortvloeiende vragen voor het opstarten en onderhouden van een alliantie. Uit de Evaluatiespiegel en de verdieping aan de hand van de theorie kwamen drie dominante thema's over het opstarten en onderhouden van een alliantie bovendien die we hier tot slot nog een keer samenvatten:

1. Alliantie als eigen entiteit met kracht én kwetsbaarheid
2. Noodzaak tot onderhoud van een alliantie gedurende de hele levenscyclus
3. Extra aandacht voor roltransitie voor publieke opdrachtgevers

### Alliantie als eigen entiteit met kracht én kwetsbaarheid

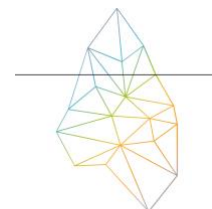
Een belangrijke conclusie uit de Evaluatiespiegel was dat niet ieder project per definitie geschikt is voor een alliantie. Om te kiezen voor een alliantiecontract dient het project een zekere omvang en complexiteit te hebben. Met andere woorden: grote complexe projecten hebben baat bij een goed georganiseerde samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. En die samenwerking heeft weer baat bij een sterke entiteit en identiteit waarin het gezamenlijk belang prevaleert. Opereren als één gezamenlijk team en het ontwikkelen van een wij-gevoel tussen de verschillende partners helpt teams om complexe vraagstukken op te lossen en bevordert de samenwerking.

Tegelijkertijd ontstaat daardoor ook een nieuwe spanning. Naarmate de alliantie sterker wordt kan de afstand tot moederorganisaties, bestuur en omgeving toenemen. Dat is geen faalfactor van de alliantie, maar een logisch gevolg van intensief samenwerken. Dit vraagt dus om bewustwording. Van dit gegeven, maar ook van wat je kunt doen om contact te houden met de wereld buiten de alliantie zodat rollen, mandaten en verantwoordelijkheden helder blijven en de verbinding met publieke waarden niet onder druk komt te staan.

### Noodzaak tot onderhoud van een alliantie gedurende de hele levenscyclus

Een tweede belangrijk inzicht was dat elke sterkte ook een zwakte kan worden. Dat heeft met balans te maken, maar ook met de verschillende fases die het project doorloopt. De startfase vraagt om een andere manier van samenwerken dan de operationele fase en weer een andere manier in de slotfase of een crisis. Ambities verschuiven, belangen veranderen, rolverdeling en proces moeten worden aangepast, en ook nieuwe teamleden of bestuurders brengen andere perspectieven mee.

De bijbehorende les is dat door regelmatig herijken, te reflecteren en het proces aan te passen aan de fase, er meer rust, duidelijkheid en wendbaarheid ontstaat. Niet omdat er geen spanning is, maar omdat men die spanningen tijdig bespreekt.



### Extra aandacht voor roltransitie voor publieke opdrachtgevers

Een derde thema dat naar voren komt, is de veranderende positie van publieke opdrachtgevers in allianties. Kleinere opdrachtgevers, en OG-organisaties die gewend zijn aan een rol als beheerder of instandhouder, stappen in allianties in een context die groter, intensiever en complexer is, dan zij dagelijks ervaren. Bovendien volgt een projectorganisatie doorgaans een ander ritme dan een lijnorganisatie.

Partnerschap in een alliantie, vraagt van elke partij een ondeelbaar deel te zijn, maar veel opdrachtgevers zijn dat niet. Die zijn naast partner in de alliantie, ook de opdrachtgever van de alliantie en bovendien vaak ook nog de financiële schakel met de subsidieverstrekker én de eigenaar en beheerder waaraan het project moet worden opgeleverd. Al die delen van dat opdrachtgeverschap geven hun belangen aan de opdrachtgever mee en willen het vertrouwen hebben dat 'hun collega' in het alliantieteam dat belang ook voldoende inbrengt.

Uit de lessen blijkt dat dit extra aandacht voor een duidelijke governance en rolverdeling vraagt. Maar het vraagt vooral van de moederorganisaties dat ze zich vooraf voldoende bewust zijn welke consequenties dit voor hun rol als opdrachtgever meebrengt. Ook voor hun medewerkers in én buiten de alliantie. Dat vraagt in iedere alliantievorming om leiderschap, duidelijkheid over mandaat, en ook om een organisatie die zichzelf de vraag durft te stellen: wanneer zijn we volwassen genoeg om zo'n alliantie aan te gaan en om deze verschillende petten te kunnen dragen.

### De kunst van het balanceren

Wat uit deze Evaluatiespiegel vooral zichtbaar werd, is dat samenwerken het voortdurend balanceren is van spanningen tussen vijf condities. En dat dat niet uniek is voor de Alliantie Markermeerdijken, maar dat een samenwerking altijd spanningsvol is. En die in allianties al helemaal, omdat daarin alle verschillende organisaties ook nog ieder hun eigen ambities, belangen, relaties en processen meenemen.

Samenwerken maakt die verschillen niet kleiner, het maakt ze alleen zichtbaarder. Dat is misschien wel de belangrijkste les die we uit de Evaluatiespiegel kunnen trekken.

Door dat spanningsveld niet als teken van falen te zien, maar als een logisch gevolg van het samenbrengen van verschillende perspectieven, belangen en verantwoordelijkheden, maak je het hanteerbaar. De kunst is dus niet om spanning weg te nemen, maar bespreekbaar te houden en constructief te gebruiken.

Met dit rapport verwachten we een aantal handvatten te hebben gegeven om huidige en toekomstige allianties en hun moederorganisaties die kunst zo goed mogelijk te helpen bedrijven. Zodat ze de alliantie als samenwerkingsvorm verder kunnen optimaliseren.



**Neerlands diep**

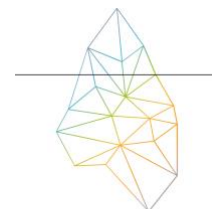
Academie voor publieke  
bouw- en infraprojecten

## 6. Tot slot

Dit eindrapport is gebaseerd op de dialogen die plaatsvonden tijdens de Nd Evaluatiespiegel van de Alliantie Markermeerdijken. Dit spiegeltraject werd ontworpen door Neerlands diep in opdracht van Anet Lablans als Publieke Vertegenwoordiger van het Alliantie Management Team van de Markermeerdijken. Alle sessies werden gefaciliteerd door Maarten Kraneveld en Peter van Doorne van Neerlands diep en Ramona Smak van de Alliantie Markermeerdijken.

Voor de theorie van Kaats & Opheij is gebruik gemaakt van de publicatie: *“Creëren van condities voor kansrijke samenwerking”* en het boek: *“Leren samenwerken tussen organisaties”*.

Speciale dank gaat uit naar alle betrokkenen van de Alliantie Markermeerdijken voor hun openheid en de reflectoren uit het netwerk van Neerlands diep voor hun scherpe blik. Hun bijdrage maakt het mogelijk de ervaringen en inzichten breder in het Nd-netwerk te delen.



## Bijlage: hoe-vragen en aanbevelingen

### AMBITIE

#### Hoe ontwikkel en onderhoud je een gedeelde, betekenisvolle ambitie?

- Stel ambitie niet één keer vast, maar behandel het als een bewegend referentiepunt. Ambitie moet regelmatig opnieuw betekenis krijgen in het licht van nieuwe omstandigheden, omgeving, bestuurders en risico's.
- Check of het publieke belang voldoende onderdeel is van de ambitie
- Verwar 'best for project' niet met ambitie, het is een manier om belangen af te wegen.

#### Hoe zorg je dat ambitie breed wordt gedragen (alliantie + moederorganisaties)?

- Maak de doorvertaling van ambitie naar organisatiebelangen expliciet. Niet alleen "wat is onze ambitie?", maar ook: wat betekent onze ambitie voor andere partijen en op welke manier zou het ook hun ambitie kunnen worden?
- Plan momenten waarop bestuurders expliciet bevestigen dat de ambitie nog steeds klopt en gedragen wordt.
- Het verschil in cultuur tussen projectmensen en mensen in een lijnorganisatie, zorgt ook voor een verschillende taal. Denk bij het formuleren van je ambitie niet te snel dat je elkaar begrijpt. Neem de tijd om tot eenzelfde taal te komen.

#### Hoe voorkom je dat ambitie te dominant wordt en andere condities verdringt?

- Dat, zeker in het begin, proces soms ondergeschikt is aan ambitie is niet erg, maar neem de beslissing bewust. Maak expliciet wat je nu niet doet en waarom en spreek een moment in de tijd af wanneer je het weer oppakt. Zo houd je het proces flexibel zonder grip te verliezen.
- Spreek van tevoren vaste pauzemomenten af om het proces te checken als het tempo hoog is.
- Geef iemand expliciet de rol van procesbewaker op het moment dat je je gezamenlijke ambitie formuleert
- Wees er alert op dat ambitie niet te veel de belangen van partijen buiten het project overschaduwde. Houd ambitie en belang zorgvuldig uit elkaar.



### **Hoe voorkom je verwatering van ambitie bij langdurige samenwerking?**

- Laat de aangewezen procesbewaker, vaste momenten inplannen voor herijking van ambitie in eigen team, bijvoorbeeld bij fasewisselingen, mijlpalen, nieuwe besluitvormingsrondes, wisseling van personeel.
- Check ook periodiek of omgeving & moederorganisaties nog dezelfde ambitie zien.
- Gebruik visualisaties (roadmaps, alliantiebeginselen) die als richtpunt fungeren bij personeelwissels.
- Zet je ambitie ook om in gedeelde narratieven: wat is het verhaal dat we vertellen, intern én extern?

### **Hoe creëer je momenten om ambitie tijdig te herijken?**

- Koppel herijking aan faseovergangen, niet aan problemen.
- Maak het ook expliciet onderdeel van governance: ambitie-herijking als agendapunt in stuurgroep of alliantieboard.
- Laat externe reflectoren periodiek meekijken.

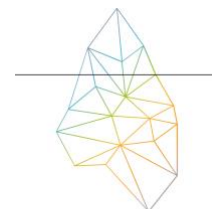
## **BELANGEN**

### **Hoe leg je belangen van alle partijen vroeg en open op tafel?**

- Introduceer een expliciet belangenverkenningsgesprek aan de start van elke fase. Niet eenmalig, maar periodiek: belangen veranderen door tijd, personen en context.
- Gebruik reconstructies of storytelling om belangen tastbaar te maken via concrete situaties i.p.v. abstracte taal.
- Maak ook 'verborgen belangen' bespreekbaar, zoals risicoacceptatie, reputatie, mandaatonzekerheid, die doorgaans niet vanzelf op tafel komen.

### **Hoe zorg je ervoor dat het gezamenlijke belang niet de belangen van moederorganisaties of omgeving overstemt?**

- Beschrijf ook hoe het alliantiebelang, het gezamenlijk belang zich verhoudt tot
  - Organisatiebelangen
  - Maatschappelijk belang
  - Omgevingsbelangen
- Laat opdrachtgever of onafhankelijk review-team expliciet toetsen of publiek en omgeving nog volledig in beeld zijn. Niet als rem, maar als kwaliteitsbewaker. Niet incidenteel, maar structureel. Niet reactief, naar aanleiding van onenigheid, maar proactief.



### **Hoe verbind je individuele, organisatie- en maatschappelijke belangen zonder ze gelijk te willen maken?**

- Behandel belangen als puzzelstukken, niet als botsende eisen. Dit vraagt niet om consensus, maar om inzicht in elkaars logica.
- Als er een organisatiebelang moet wijken voor het algemeen belang (belangenruil) maak dat dan expliciet. Dit voorkomt dat er in de onderstroom toch een gevoel van oneerlijkheid gaat ontstaan
- Vertaal keuzes/ belangenafwegingen altijd naar drie lagen:
  - Wat betekent dit voor het project?
  - Wat betekent dit voor opdrachtgever/opdrachtnemer?
  - Wat betekent dit voor omgeving en maatschappij?

### **Hoe voorkom je dat belangen strategisch worden ingezet in plaats van gedeeld?**

- Creëer 'informele/veilige momenten' voor tegenspraak waar belangen zonder strategisch frame uitgesproken kunnen worden
- Scheid belangenbespreking van besluitvorming > verschillende gesprekken, met verschillende status.

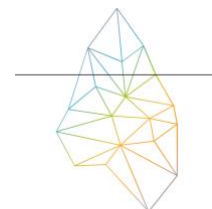
### **Hoe zorg je dat belangen in de tijd meebewegen zonder dat dit het vertrouwen schaadt?**

- Zorg voor een ritme van belangentoetsing bij:
  - Wisselingen in team
  - Nieuwe fasen
  - Nieuwe risico's
  - Bestuurlijke wisselingen
- Label belangendynamiek als normaal. Dit voorkomt dat gewijzigde belangen worden gezien als 'onbetrouwbaar'.
- Leg vast hoe belangen worden gewogen. Transparantie voorkomt interpretatieconflicten.

## **RELATIE**

### **Hoe zorg je dat je met een sterk wij-gevoel intern, de buitenwereld niet op afstand komt te staan?**

- Als alliantiepartners samenwerken op een locatie werkt goed, maar houd bewust de 'luiken open' door periodiek mensen van buiten (omgeving, experts, bestuurders, collega's opdrachtgever/opdrachtnemer) uit te nodigen
- Verdeel loyaliteit bewust > Niet alleen loyaal aan de alliantie, maar ook aan publieke waarden en moederorganisaties.



- Betrek omgeving en stakeholders regelmatig en op verschillende levels. Niet alleen informeren, maar ook spiegelen, toetsen, meenemen in dilemma's en werk ook voor een relatie buiten de inhoud
- Kijk welke alliantieprincipes je ook met partners buiten de alliantie kunt hanteren. Dus niet meer partners in de alliantie opnemen, maar kijken waar je vanuit hetzelfde principe (wat kunnen we samen?) andere allianties aan kunt gaan.
- Maak verschil tussen de gezamenlijke verantwoordelijkheid in een alliantie, en de verschillende verantwoordelijkheden die beide partijen richting de buitenwereld en eigen achterban hebben. Formuleer dit expliciet, anders ontstaat verwarring tussen alliantie-identiteit, publieke verantwoordelijkheid en private rechtvaardigheid.

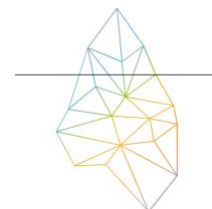
## **ORGANISATIE**

### **Hoe zorg je voor heldere rollen, mandaat en besluitvorming in elke fase?**

- Stel rol- en mandaatafspraken per fase opnieuw vast.
- Laat mensen in het team eens in de zoveel tijd reflecteren op hun eigen rol: 'Wat is mijn rol op dit moment?' Deze 'rolreflecties' kunnen verwachtingen verhelderen, informele machtsvorming voorkomen, de verschillende 'petten' (alliantie/organisatiepet) zichtbaar en dragelijk houden en inzichtelijk maken wie te veel op het bord heeft en waar zaken tussen wal en schip vallen.
- Leg formele besluitvormingspaden en escalaties vast én bespreek ze aan de hand van risicoanalyses: als dit > dan dat > volgens dat pad

### **Hoe voorkom je dat de alliantie te autonoom wordt of te los komt te staan van moederorganisaties?**

- Organiseer tegenkracht met onafhankelijke review-teams
- Laat opdrachtgever en opdrachtnemer expliciet toetsen of hun interne organisatie de structuur van de alliantie nog ondersteunt.
- Voorkom dat de alliantie een 'eigen wereld' wordt. Laat management én bestuurders periodiek aanhaken bij dilemma's, niet alleen bij besluitvorming.
- Zorg voor rolvastheid en duidelijkheid over mandaat, de alliantie heeft flexibiliteit en een zekere autonomie nodig maar, voorkom een machtsverschuiving, zorg dat de alliantie onderdeel blijft van de moederorganisaties en niet andersom, anders verliest het draagkracht en uiteindelijk.
- Durf als opdrachtgever van tevoren eerlijk naar jezelf te kijken of je als opdrachtgevende organisatie 'volwassen genoeg bent' om een volwaardige partner in de Alliantie te zijn.



## PROCES

### **Hoe creëer je een proces dat richting geeft zonder creativiteit te blokkeren?**

- De belangrijkste rol van proces is om doorschieten of afdwalen te voorkomen. Gebruik procesbewaking daarin als ondersteunende, niet als controlerende functie.
- Werk met kleine kaders: Niet alles dichtregelen, maar wel een vast ritme van: checken, besluiten, bijsturen. Dit geeft richting zonder rem te worden.
- Maak onderscheid tussen 'strakke-' en 'vrije ruimte'. Strak: veiligheidsbesluiten, geld, omgeving, mandaat. Vrij: leren, innovatie, probleemoplossing.

### **Hoe zorg je dat tempo en proces elkaar versterken in plaats van tegenwerken?**

- Werk met vaste punten waarop je even pauzeert om te kijken of ambitie, belangen, omgeving, risico's nog in lijn staan met elkaar. Dit voorkomt te veel reparatiewerk achteraf
- Maak expliciet wanneer en waarom je proces tijdelijk loslaat. Bewust kiezen, documenteren, en daarna weer oppakken.
- Leg afspraken vast over wat je níet versnelt zoals: betrekken van de omgeving en juridische toetsing

### **Hoe zorg je dat proces aansluit op (en wordt geaccepteerd door) moederorganisaties?**

- Wees je bewust van het feit dat wat voor jou vanzelfsprekend is, voor andere nieuw kan zijn. Maak zichtbaar hoe het alliantieproces werkt. Onbekendheid leidt tot onbegrip, weerstand, vertraging en frictie.
- Toets periodiek of het proces nog past bij bestuurlijke verwachtingen. Zorgt voor legitimiteit en voorkomt bestuurlijke stress.
- Zorg dat je niet alleen inhoud, maar ook ritme, timing, beslislogica afstemt zowel binnen als buiten de alliantie.