

## Nd Evaluatiespiegel Markermeerdijken: reconstructiesessies en slotdialoog

### Mit het Dagboek van een programmamanager

Woensdag 29 oktober 2025

Om 8 uur 's ochtends rijd ik het parkeerterrein op van de grote keet van het dijkversterkingsproject Alliantie Markermeerdijken in Katwoude. Er staan nog niet zo zoveel auto's. Binnen word ik hartelijk ontvangen en doorverwezen naar de grote kantine voor koffie. Wat direct opvalt zijn de vele geboortekaartjes die naast de koffieautomaat hangen. Het zegt wellicht iets over de lange doorlooptijd van het project, maar het geeft vooral een prettige, bijna familiale sfeer. Dat zien we later ook terug in hoe de mensen hier met elkaar omgaan.

Vandaag vinden de eerste drie reconstructiesessies plaats voor de Nd Evaluatiespiegel van de Markermeerdijken. De focus ligt vooral op één vraag: hoe werkt de alliantie in de praktijk - en wat leren we daarvan? Alles in de keet ademt dat alliantiegevoel. In verschillende ruimtes én in de gangen hangen de alliantiebeginselen aan de muur. Nieuwe medewerkers - zo horen we later - worden nadrukkelijk meegenomen in deze uitgangspunten en wat ze betekenen in het dagelijks werk.



#### Alliantieverhalen

Langzaam druppelen de deelnemers binnen voor de eerste twee reconstructiesessies: huidige en voormalige projectmedewerkers en een aantal reflectoren uit het netwerk van Neerlands diep. Omdat er ook oudgedienden zijn, krijgt deze evaluatie meteen iets van een reünie. Oud-collega's zijn zichtbaar blij om elkaar weer te zien. Sommigen zijn van ver gekomen om bij te dragen. De ontvangst met koffie en lekkers is goed verzorgd. We gaan aan de slag.

In de plenaire ruimte hangt een tijdlijn aan de muur: 10 jaar project Markermeerdijken. Er is in die periode veel gebeurd. Op de tijdlijn zijn zes sleutelmomenten gemarkeerd waarin de alliantie - naar eigen zeggen - behoorlijk op de proef is gesteld. Deze sleutelmomenten reconstrueren we in twee dagen, stuk voor stuk. Betrokkenen vertellen hun verhaal. De reflectoren stellen vragen en proberen zich een beeld te vormen aan de hand van vijf aspecten van samenwerken: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Deze perspectieven hebben we ontleend aan het samenwerkingsmodel van Edwin Kaats.

#### Alliantieparadoxen

Na de reconstructiedialogen vragen we de deelnemers om tien punten te verdelen over de vijf aspecten. De scores verwerken we in twee spindiagrammen, zodat in één oogopslag zichtbaar wordt hoe betrokkenen naar de alliantie kijken, vergeleken met de blik van de reflectoren. Aan de hand van die vergelijking geven we de reflectoren de opdracht om uit te wisselen wat hen tijdens de reconstructie opvalt. De alliantie medewerkers luisteren alleen. Voor sommigen is dat zichtbaar een uitdaging. Gelukkig mogen ze even later reageren.

In alle sessies scoren ambitie en relatie relatief hoog. De alliantie medewerkers zijn super enthousiast over de samenwerkingsvorm. Een aantal van hen stelt zelfs dat het project Markermeerdijken zonder alliantie nooit gerealiseerd had kunnen worden. Tegelijk leggen de reflectoren - kritisch als ze zijn - ook de keerzijde bloot van die sterke focus op de onderlinge samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.



Eén van hen verwoordt het treffend:

“ Als je met je gezicht naar elkaar staat, sta je met je rug naar de buitenwereld.

Dat beeld leidt tot een aantal boeiende paradoxen, die door analist Saskia van der Kam worden beschreven in een tussenrapportage. Die sturen we alle deelnemers ter voorbereiding op de slotdialoog.

*Dinsdag 18 november 2025 - Slotdialoog*

#### Lachspiegel

Vandaag komen alle deelnemers weer bijeen voor een gezamenlijke slotdialoog. We starten in de grote hal van de keet met een korte opwarmingsoefening. De sfeer is energiek en opgetogen. Er zijn zo'n dertig deelnemers, en iedereen heeft elkaar duidelijk veel te vertellen. Het kost ons als begeleiders moeite om ertussen te komen om de dag te openen.

Tijdens de plenaire start is er even consternatie: een van de betrokkenen van de alliantie constateert dat er een aantal onjuistheden in de tussenrapportage staan. Ik moet denken aan een uitspraak van André Dorée, hoogleraar Universiteit Twente, die in een vergelijkbare situatie zei dat een spiegel van Neerlands diep per definitie een lachspiegel is. Met andere woorden: we doen niet aan waarheidsvinding, maar we confronteren direct betrokkenen met beelden van buitenstaanders. Niet om "gelijk te krijgen", maar om op een andere manier naar hun project te kijken, met als doel om ervan te leren.

#### Met plezier naar je werk

De deelnemers gaan in subgroepen uiteen om de paradoxen uit de tussenrapportage verder uit te diepen. Volgens Edwin Kaats is de kunst van goed samenwerken om de vijf aspecten uit zijn model onderling in balans te brengen. Dat blijkt nog best een uitdaging, zo horen we in de terugkoppeling. Daarna maken de deelnemers, in nieuw samengestelde subgroepen, een vergelijking tussen de werking van de alliantie en die van meer reguliere contractvormen, zoals D&C.

In de terugkoppeling komt een vraag aan de orde: is een alliantie in financieel opzicht wel aantrekkelijk genoeg voor een opdrachtnemer? Het risicoprofiel is weliswaar een stuk gunstiger, maar de winstmarge is gelimiteerd. Een betrokkene van één van de marktpartijen werpt er een ander licht op:



“ Onze mensen willen niet anders meer dan werken met samenwerkingsgerichte contracten. Dan gaan ze namelijk met veel meer plezier naar hun werk.

#### Een verhaal dat verteld moet worden

Als laatste onderdeel van de slotdialoog vragen we de deelnemers om een zogeheten white paper redesign te maken: stel dat je met de kennis van nu opnieuw een alliantie mag inrichten, hoe ziet die er dan uit? Iedereen gaat gretig aan de slag met stiften, plakband, tijdschriften, scharen en lijmtubes om zich creatief helemaal uit te leven. Dit levert een bijzonder gevarieerde oogst op, zo blijkt tijdens de eindpresentaties.

Na afloop tonen alle aanwezigen zich enthousiast over het intensieve maar rijke evaluatietraject. Markermeerdijken is een bijzonder project. Ook bijzonder is de manier waarop de (oud)medewerkers in alle openheid hun verhalen hebben gedeeld en hoe ze bereid zijn geweest om in de spiegel te kijken.



De ultieme drijfveer hierbij is niet alleen om met en van elkaar te leren, maar ook om het verhaal van de alliantie verder te brengen. Het is een inspirerend verhaal dat verteld moet (blijven) worden.



Van de Nd Evaluatiespiegel van de Markermeerdijken is een eindrapport opgesteld.

> [Bekijk het eindrapport](#)

