

COLLABORATION

- is the new -

COMPETITION

Strategic alliances in the industry in which Sweco participates

Katrien Peters

MSc Architecture, Urbanism and Building Science
Delft University of Technology

Ing. K. (Katrien) PETERS

Student number 4340108
Address Herculesweg 139
Zipcode 2624 VV
City Delft
Country The Netherlands
Phone number (+31) 6 49 98 18 45
First email katrienpeters@hotmail.com



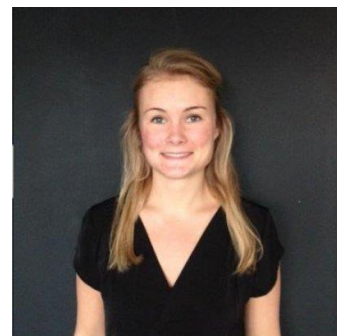
DELFT UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Faculty Architecture
Master track Management in the Built Environment
Address Julianalaan 134
Zipcode 2628 BL
City Delft
Country The Netherlands



Theme Collaboration & Integration in construction
1st mentor Ir. J.S.J. (Jelle) Koolwijk
2nd mentor Ir. A.J. (Agnes) Franzen
Graduation Company Sweco
Contact Sweco Ing. W. (Wendy) Roodnat

Date P5 June 24th 2016



Strategic alliances in the industry in which Sweco participates

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis had the purpose to explore the phenomenon strategic alliances. Spekman, Forbes, Isabella and MacAvoy (1998) define a strategic alliance as;

Close, long-term, mutually beneficial agreement between two or more partners in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner.

Due to several shifts in the construction industry, strategic alliances became a more common way to collaborate (Doree and Van der Veen, 1999). On the one hand, clients desire to be unburden (Architectenweb, 2015; BPM, 2013) and on the other hand, organisations start specializing in one service or activity (Doree and Van der Veen, 1999). These slightly contradicting shifts resulted in organisations collaborating in order to not only use internal capabilities and resources, but to reach for inter-organisational collaboration as well in order to meet the clients' requirements (figure s.1.) (Claycomb and Frankwick, 2004). There are different types of inter-organisational collaboration, however, there is a growing interest in strategic alliances (Todeva and Knoke, 2005).



Figure s.1. Occasion strategic alliances (*Own illustration, 2015/2016*)

This thesis has a grounded theory approach, which implies exploring a certain phenomenon. It is a research approach which requires an iterative process of data collation and data analysis to produce theory based on the phenomenon (Strauss & Corbin, 1990). In this case, the research is based on the sensitizing concept strategic alliances. Performing research based on the grounded theory approach has resulted in a rather rigid structure with four different stages, being preparations, an iterative process of data collection, data analysis and memoing, a theoretical outline and writing it down. Figure s.2. portrays a scheme of the grounded theory approach and its phases, combined with the main tasks during these phases.

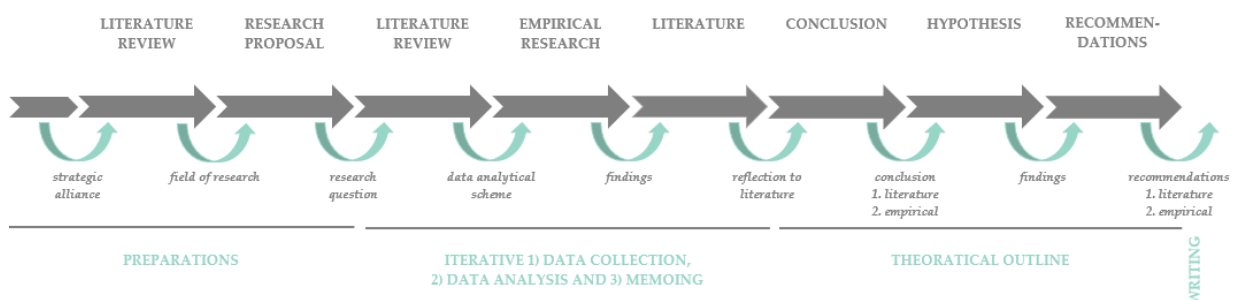


Figure s.2. Grounded theory (*Own illustration, 2015/2016*)

By and large, the four different stages of the grounded theory approach imply;

Preparation

During an orientating literature review, the field of research has been set. Main result of this phase is the research question.

Data collection, data analysis and memoing

Iterative process of data collection, data analysis and the search to codes and the relationship between those codes.

Theoretical outline

Main activity during this phase is sorting, which implies showing the relationship between the different codes. It might result in even more data collection, due to the fact that sorting exposes relevant gaps. For this these, sorting implies creating conclusions, hypotheses and recommendations.

Writing

The last step is writing the final draft in which all phases and theory have been portrayed in a structured way.

GROUNDING THEORY | PREPARATION

As mentioned, strategic alliances become a more and more applied method of collaboration in the construction industry. However, not much research has been performed on this subject. Therefore, the concept strategic alliances has been labelled as the phenomenon which has been the occasion and starting point of this ground theory thesis. With this concept, or as literature calls it a sensitizing concept (Hoonard, 1997), an orientating literature review has been performed. During this review, exposed is that in general, fifty to sixty per cent of all alliances fail (De Man, 2006; Kalmbach and Roussel, 1999). One of the main factors for a successful alliance is senior management, which is related to the organisation (Elmuti and Kathawala, 2001). Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013) state that the organisation of a strategic alliance is one of the most important aspects, but that not much research has been performed to the collaborative activities or organisation.

The above mentioned findings from the orientating literature review resulted in the field of research being the organisation of strategic alliances in the construction industry. This focus has been complemented with the aspects process and the critical moments during the process. The process is an important feature related to the alliance and its organisation. It portrays the development of the collaboration and the steps taken. By exposing the critical moments during the process, important lessons can be determined and even factors for success.

Due to the fact that this research has been performed based on the request of the engineering agency Sweco, the construction industry can be seen as the industry in which Sweco participates. Thereafter, the field of research has resulted in the main research question of this thesis, being;

How is a strategic alliance in the construction industry organized and what are the critical moments, both during the process of formation and the process of operationalization?

The sensitizing concept strategic alliances has been complemented with the concepts organisation and process. This has resulted in a trilogy, which has been implemented in the division of sub research questions. Figure s.3. portrays these sub questions.

LITERATURE	
<i>Strategic alliance</i>	How can a strategic alliance in general be defined?
<i>Organisation</i>	How and with whom is a strategic alliance organized?
<i>Process</i>	What different stages does a strategic alliance go through? Which aspects influence the process and can be seen as critical moments?
EMPIRICAL	
<i>Strategic alliance</i>	How can a strategic alliance in the construction industry be defined?
<i>Organisation</i>	Who are the different participating organisations? Who are the different participating actors? At what levels do the organisations collaborate? What is the content of the legal agreement between the organisations?
<i>Process</i>	Who took the initiative? How did the formation of the strategic alliance take place? What are the critical moments during the process?

Figure s.3. Sub questions (*Own illustration, 2015/2016*)

With the research proposal and the research question specifically, a new phase of the grounded theory has been reached, being the iterative process of data collection, data analysis and memoing.

GROUNDED THEORY | DATA COLLECTION, DATA ANALYSIS AND MEMOING

The method applied to this iterative process of data collection, data analysis and composing categories is both a literature review and empirical research. Based on the research proposal and its trilogy of strategic alliances, organisation and process, a more extensive literature review has been performed.

Strategic alliances

Based on the first orientating literature review, a definition of strategic alliances has been formulated, which is;

Close, long-term, mutually beneficial agreement between two or more partners in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner - Spekman et al (1998)

Strategic alliances are based on a contractual agreement, which might evolve from a letter of intent. Related to the agreement is the fact that an alliance should have a clear strategy and intent. Influential to both the strategy and the intent, is the market in which the alliance operates. It can be either a developed market or an emerging market, with the letter becoming a developed market at some point. Alliances will have a more defensive approach when it comes to operating in a developed market and a more offensive approach in an emerging market.

Organisation

With a strategic alliance, a new organisational structure emerges. Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013) state that the organisation is very complex, because what seems to be one single tie between different organisations, is actually a network of ties between different individuals. They created a scheme, which

is based on the parameters interface, inтраface, formalization, specialization and centralization, and enables exploring the organisation of an alliance (Appendix I. Organisation strategic alliances).

A strategic alliance is based on collaboration between two or more organisations. Frostenson and Prenkert (2015) distinguish a focal partner and a complementary partner. Seuring and Muller (2008) define a focal organisation as the organisation that usually 1) rules or governs the supply chain, 2) provide the direct contact to the customer and/or 3) designs the product or service offered. Most important characteristic of the focal organisation is that it is the initiator (Cavusgil, Knight and Riesenberger, 2008).

Management of an alliance is based on both trust and control (De Man, 2006). Figure s.4 portrays the situations in which trust, control or a combination is desired. Both aspects are in order, but based on research performed by De Man (2006), exposed is that in most alliances, trust predominates.

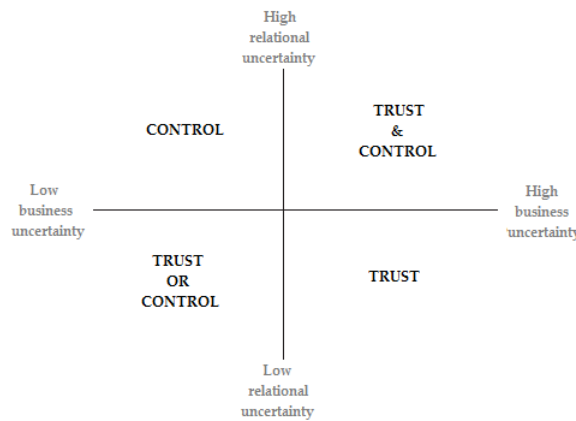


Figure s.4.. Trust and control (De Man, 2006)

Process

By and large, strategic alliances go through three different phases, being the search, formation and management or the pre-formation, formation and post-formation phase (figure s.5) (Lau, 2000). The latter two phases are an iterative process in which alterations take place. Reuer, Zollo and Singh (2002) state that 44 per cent of all alliances experience alterations like contractual alterations, changes in participants or a more formalized monitoring mechanism. For an alliance to be successful, it is important to be able to anticipate to these alterations.

De Man (2006) exposed that all three phases are more interwoven and that due to the ad-hoc approach in the construction industry, alliances in this industry have less of a long-term vision, but they do exceed a single project.

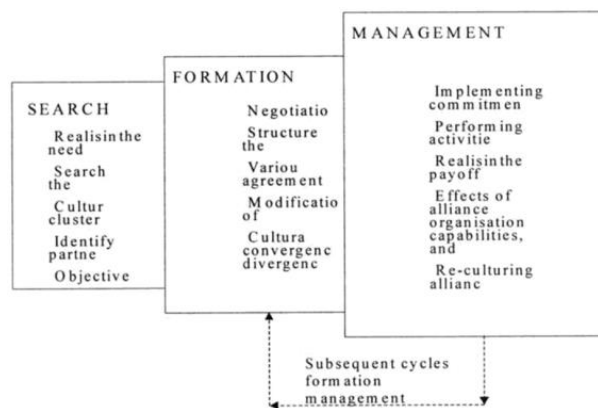


Figure s.5. Phases strategic alliance (Lau, 2000)

The findings from the literature review have been implemented in a Data Analytical Scheme (figure s.6, p. VI). The combination of these findings and a first glance at the cases which has been analysed, has resulted in an amended definition of a strategic alliance. Main amendment is the fact that Albers et al (2013) exposed that alliances are not about the organisations, but about the individuals of the organisations. Complementing is that De Man (2006) advocates that alliance do not need a very long-term vision, but that it should exceed a single project.

Amended definition strategic alliance I – *An agreement between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.*

Another feature that got noticed during the combination of the literature review and a first orientation of the cases is the fact that four aspects need to be elaborated on. Those aspects are the contract, the actors, critical moments and the market in which the alliance operates.

Contract

Type of agreement between the different participating organisations. It does not only imply the legal or formal contract, also the verbal agreements and interaction.

> Many authors have different perspectives on the legal position of a strategic alliance and the necessity of a formal agreement. During a global orientation, noticed is the absence of explicit contracts.

Actors & Sweco

The involved individuals from the participating organisations and their roles.

> An alliance is about individuals, not the entire organisation (Albers et al, 2013).

Critical moments

The moments that had a certain influence on the strategic alliance, both during the process, but also in general.

> Not only factors for success, but also certain aspects in the process of an alliance determine the remaining process.

(Served) Market

A combination of the area in which the organisations operate and compete with other organisations for a specific target group, and the number of those competitors (Best, 2005).

> An influential aspect is the market. Noticed is the diversity of market conditions in the four cases, which has a certain influence on the alliance.

Case analysis

The Data Analytical Scheme functioned as the starting point for the empirical research. Four cases in which the engineering agency Sweco Nederland participates in a strategic alliance have been explored based on the sensitizing concepts strategic alliances, organisation and process. The Data Analytical Scheme is portrayed in figure s.6. on page VI. Page VII. provides a description of the four analyzed cases, being Robuust Watersysteem, Ballast Nedam, Strukton and Dekker.

1. Alliance	2. Organisation	3. Process
1.1 Type of alliance	2.1 Actors	3.1 Phases
1.1.1 Legal a. Joint venture b. Contractual agreement c. Verbal agreement	2.1.1 Number of partners a. 2 b. 3 c. > 3 : 11	3.1.1 Emerged from a. Previous project b. Previous contact c. Combination of above
1.1.2 Focus a. Marketing and sales b. Product and manufacturing c. Technology and know-how	2.1.2 Partners 1) 2) 3)	3.1.2 Year of first contact
1.1.3 Market a. Vertical b. Horizontal c. Intersectional	2.1.3 Partner a. 1. Organisation 2. Core business 3. Purpose strategic alliance 4. More focal or complementary	3.1.3 Year of formation strategic alliance
1.1.4 Approach a. Offensive b. Defensive	2.1.3 Partner b. 1. Organisation 2. Core business 3. Purpose strategic alliance 4. More focal or complementary	3.1.4 Initiative
1.1.5 Sector a. Public b. Private c. Public / private		3.1.5 Alliance experience a. Collaborative b. Technological c. Partner
1.2 Contract		3.1.6 Number of projects a. 1 b. 2 c. > 3 : Multiple
1.2.1 Contractual agreement a. Yes, b. No		3.1.7 Main project
1.2.2 Year of establishment		3.2 Alterations
1.2.3 Duration of contract a. Fixed b. Flexible	2.2 Organisation	3.2.1 Change in agreement a. Yes, b. No
1.3 Purpose	2.2.1 Type of gatherings a. Steering group b. Work group c. No fixed gatherings	3.2.2 Change in purpose a. Yes, b. No
1.3.1 Categories a. Increase revenues b. Entering new markets c. Innovation d. Risk sharing e. Competitive advantage f. Knowledge / expertise sharing g. Meet client requirements	2.3 Management	3.2.3 Change in main involved people a. Yes, b. No
1.3.2 Specific	3.3.2 Involvement top management Sweco a. Only during initiative b. Initiative and moderating c. Limited involvement	3.3 Factors for success
1.4 Strategy	3.3.3 Management tools a. Portfolio analysis b. Partner programmes c. Database	a. Common vision b. Appropriate scope c. Shared objectives d. Shared control e. Mutual needs f. Team problem solving g. Strategic fit h. Share-decision making i. Senior management j. Cultural compatibility k. Shared risk l. Mutual trust m. Shared reward n. Measurable goals o. Partner accountability p. Partner selection
a. Co-option b. Co-specialization c. Internalizing	2.4 Trust and control	
1.5 Market	3.4.1 Uncertainty level business a. Low b. Medium c. High	
3.1.1 Type of market a. Developed b. Emerging	3.4.2 Uncertainty level relation a. Low b. Medium c. High	
3.1.2 Sector	3.4.3 Control a. Objective control b. Normative control c. Self-management control	
3.1.3 Market initiative taker		

Figure s.6. Data Analytical Scheme (Own illustration, 2015/2016)

Robuust Watersysteem

Currently, 11 organisations collaborate in order to tackle the fresh water issues in the province Zeeland, the Netherlands. What started as an initiative of DOW to exchange fresh water, resulted in a collaboration between different organisations to look beyond this problem and benefit from issues arising. In the past, a letter of intent has been designed, however, this has never been signed. In order to attract the Dutch State and to be able to have the right for subsidies, a contractual agreement is planned to be signed in the summer of 2016. Even without a contract, projects get executed. The contract – Green Deal – does create a more formalized alliance.

Due to the fact 11 organisations collaborate, certain organisations are more active than others, which resulted in a division of the more active and the less active organisations. During a yearly administrative convention, all organisations discuss previous and future projects. The active organisations also meet during work gatherings. However, even with the division of active and less-active organisations, there is no real focal organisation as would be expected based on research by Eistert (1996). Due to the flexibility within the collaboration, the organisational structure can be labelled as the limitless organisation. However, the organisations are still learning about this type of collaboration by exploring certain aspects. Therefore, it is a learning organisation as well.

Ballast Nedam

Due to a request from a client, Ballast Nedam and Sweco started collaborating in order to realize the desired detachable parking garage. Based on previous contacts between individuals from Ballast Nedam and Sweco, the two organisations found each other. This alliance is formalized in a letter of intent, which has been signed in 2010. The position of the organisations was equal at the beginning, however, at present, Sweco has a less active role. This can be explained by the fact the concept of detachable parking garages has been completed and nowadays, it is about ‘selling’ the concept. This might result in the termination of the letter of intent.

With regard to the organisation of this alliance, Ballast Nedam and Sweco do not have fixed gatherings. Especially now Sweco has less involvement in the detachable parking garages, no real organisational structure is present. At the beginning, the organisations had to explore the opportunities of collaboration. However, besides this learning organisation, Ballast had a very fixed organisational structure with its private limited company ModuPark. The structure can be labelled as a matrix organisation.

Strukton

Based on the work connection between two individuals from Sweco and Strukton, possibilities for a strategic alliance have been discussed. This has resulted in a collaboration which focusses on the asset management of public areas. Main clients for this - not yet formed - market are public parties, however, the potential clients are not ready yet. The alliance experiences some difficulties with ‘convincing’ the importance of the concept of asset management. These difficulties result in the organisations being at a crossroad which implies or changing the concept or remaining with the concept, but downgrading the level of activities.

From both organisations, individuals participate in a steering committee and a work group. Especially the work group has an active approach towards the acquisition of clients. This can be labelled as the matrix organisation.

Dekker

In a very developed market, Sweco and the contractor Dekker decided to investigate the possibilities of collaboration that goes beyond single projects. However, currently there are no fixed agreements between the two organisations. There is no clear organisational structure (yet), but there is a common vision, which implies a learning organisation.

Cross case analysis

Besides the analysis per case, a cross case analysis has been performed as well. This has been based on the four aspects 1) contract, 3) actors, 4) critical moments and 5) the market. Those findings have been reflected to the existing literature in order to expose the differences.

Contract

In two of the cases, the agreement between the different participating organisations has been formalized in a letter of intent. The two remaining alliances are based on a verbal agreement purely. The content of the letters of intent remain very basic and is really about the overall intent of the collaboration. More specific agreements are formalized in the contract which are signed per project. Related to the contract is the formation of the alliance. All alliances are formed based on previous projects or work contacts. However, the alliance between Sweco and Strukton differs, due to the fact the organisations decided to collaborate without having an intentional business plan.

> In literature, a strategic alliance has been defined as a contractual agreement. However, the case study exposes that letters of intent and even verbal agreements can be sufficient as well. Where many sources claim that alliances are intentional, most derive from previous contacts and/or projects, which has been advocated by Bennet and Jayes (1998) as well.

Actors & Sweco

It is remarkable that per organisation, not many individuals participate in the alliance. Most individuals operate at the tactical level, however, every layer is involved somehow. Gatherings between individuals of the participating organisations mainly take place at the tactical level as well. Probably related to the relative small number of individuals is the observation that in most cases, there is no clear organisational structure or focal organisation.

> Albers et al (2013) advocate that an alliance is about the individuals of the organisations, not the organisations themselves. No further research to this statement has been performed, however, the case study confirms it. The fact that the alliance is about individuals, not about the organisations, might have resulted in the fact that there is no real focal partner. Eistert (1996) states that in an alliance with two organisations, both are the focal partner. The case study exposed that the commitment of the organisations, results in the role – focal or complementary – of the respective organisation.

Critical moments

The critical moments related to the four cases are mostly related to people. This implies people not functioning as they should, both during previous projects or in the alliance itself, and the rotation of the involved people. However, those critical moments are more moments the involved people desire to avoid rather than moments that really occurred.

> Rotation of people and adapting to changes has been mentioned as a critical moment. However, Reuer, Zolla and Singh (2002) exposed that 44 per cent of the alliances will be exposed to alterations. Alliances should be able to deal with the alterations rather than be focused on avoiding them.

(Served) Market

The market in which the alliance operates has a big influence on the success of the alliance. The alliance between Sweco and Dekker operates in a very developed market in which both organisations are easily replaceable. In the case of Strukton, the market might not be ready yet, which results in an alliance that needs to adapt to the demand from the market.

> In literature, a distinction has been made between a developed market and an emerging market which will become a developed market. However, the case study exposed that not even emerging market will become a developed market. In the case of Strukton, the client is not ready yet and might never will. This has an effect on the alliance, which might not survive. The market has a large influence on the success of an alliance and can be labelled as a critical aspect.

The most important findings of the reflection of theory to existing literature;

1. Strategic alliances in the construction industry are not about the organisations, but about the individuals of those organisations. This has been advocated by Albers et al (2013); they state that it is about a network of ties between different individuals rather than one single tie between the organisations.
2. Where many sources speak of intentional alliance, both practice and Bennet and Jayes (1998) expose that the establishment of an alliance is based on project partnering or a previous experience which evolves into strategic partnering. So not only the phases pre-formation, formation and post-formation can be distinguished, but also the pre-alliance phase.
3. With regard to the organisation of the strategic alliances in the construction industry, not much attention has been paid to the structure. Some alliances have a division between a steering group and a work group. However, due to the relative small scale of some alliances, no clear organisational structure has been applied.

The empirical research has resulted in the statement that an alliance can be based on any agreement – contractual or verbal. Another aspect related to the first amended definition of strategic alliances is the fact that not all alliances have the purpose of enhancing the competitive position of each partner. In the case of Robuust Watersysteem, collaborating is more of a necessity rather than an intention to improve the positions of each partner. These findings resulted in a second amended definition of a strategic alliance, being;

Amended definition strategic alliance II – *An agreement – verbal or contractual – between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared.*

GROUNDING THEORY | THEORETICAL OUTLINE

The third step in the grounded theory approach is sorting the gathered data. For this research, sorting implies combining the findings from the literature review and the empirical research in conclusions, hypotheses and recommendations.

Conclusion

This thesis focused on strategic alliances in the industry in which the engineering agency Sweco operates. The main research question related to this topic is;

How is a strategic alliance in the construction industry organized and what are the critical moments, both during the process of formation and the process of operationalization?

The strategic alliances in which Sweco participates appear to be based on coincidence. Leifer and Mills (1996) state that with a strategic alliance, an emerging organisational structure evolves. However, there is actually no real organisational structure when it comes to the explored strategic alliances. A recurring organisational structure, or actually organisation philosophy is the learning organisation. This implies organisations being capable of adjusting to changes and having a common vision with regard to the alliance. The fact that there is no clear organisational structure might be related to the relative small number of participants. With regard to the organisational division within the alliances, recurring is the distinction between a steering group and a work group. This division is based on the mirrored structure of De Man (2006), which implies an equal role for both organisations and in this case, an equal role for the individuals of the participating organisations. In some cases, (yearly) conventions take place in order to evaluate the alliance. However, a clear management approach has not been applied. This might be related to the lack of organisational structure, combined with the project-based focus of the construction industry. Leifer and Mills (1996) advocate that due to the organisational differences between both the organisations and the individuals of those organisations, control should be introduced, which will increase predictability and introduces standards. One aspect of control is objective control, which implies contracts and constraints (Leifer and Mills, 1996). Remarkable is that in the alliances in which Sweco participates, contracts are not a priority.

The overall conclusion is that it seems that the strategic alliances in which Sweco operates, do not have the 'umbrella' vision that is expected. Instead of multiple projects 'underneath' an umbrella vision or contract, a more linear process based on several projects seems to be the reality. However, the projects are linked, due to the fact that there is an overall vision.

Besides the organisation of strategic alliances, the process and the critical moments during this process have been explored as well. With regard to the process; the formation and operationalization are not two very separated phases. This is related to the fact that there is no real distinction between these two phases, due to the fact there is no 'clear' formation process. It seems rather logical that a contract creates a formal collaboration, however, in the construction industry contracts are signed per project.

The critical moments during the entire process are almost all related to people and alterations; rotation of involved people or the wrong people at a certain position. However, Reuer, Zolla and Singh (2002) state that 44 per cent of all alliances experience alterations like contractual changes, rotation in the composition of participants or more formalized monitoring mechanisms. Participants of strategic alliances should be able to manage alterations rather than label them as threats. The fact that the human aspect has been labelled as the most important critical aspect is related to the statement of Spekman et al (1998), which is that partner selection is one of the most important factors for success. The two observations combined results in the statement that the selection of suitable individuals of the participating organisations is the most important factor for success.

Hypotheses

Based on the findings from both the literature review and empirical research, three hypotheses have been composed.

H1. Strategic alliances in which Dutch engineering agencies participate are formed and operated at the tactical level and therefore tactical alliances.

> Demarcation is that the tactical level of an engineering agency involves the team leader and/or the senior project manager.

H2. There is a relation between the number of participants of a strategic alliance and its organisational structure.

> The organisational structure can be a 1) line organisation, 2) line-staff organisation, 3) project organisation, 4) matrix organisation, 5) limitless organisation and 6) learning organisation (Cantens, 2014). Recommended is to explore the different organisational structures specifically for strategic alliances and even more specific for small scale alliances.

H3. Due to the project-based focus of the construction industry, strategic alliances are less likely to succeed in this industry than in other - more - continuous based industries.

> Both an explorative research to the project-based focus of the construction industry and a comparison with the more continuous based industry will provide a more concise insight in the success factors of strategic alliances in the construction industry.

Recommendations

For both practice and literature, recommendations for further research have been set. Practice has been divided into recommendations specific for the cases in question and the more general recommendations.

> Robuust Watersysteem

This alliance consists of 11 organisations. Based on the statement of Duysters, De Man and Wildeman (1999) about network alliances and the division of key players and complementary players, it might be a good solution to create a team of key strategic partners and a couple of short-term partners for the more specific scope objectives. This is in line with the statement of the Province of Zeeland advocating that occasional alliances may work better than one alliance with the 11 organisations. Another recommendation is that the organisations do select a more focal partner, which might be DOW (Eistert, 1996). This does not imply that DOW is the 'leader', but they might guide the alliance in the correct direction.

> Ballast Nedam

Sweco and Ballast Nedam started collaborating in 1999. Now, many years later, the concept of detachable parking garages has been designed and the focus is on 'selling' the concept. However, Sweco is not required anymore. This implies that this alliance is in the post-formation phase and might need to go to the post-alliance phase. The collaboration of the two organisations exceeds ModuPark, so an alteration of the current letter of intent might be a good solution.

> Strukton

Currently, this collaboration experiences two different issues, being a difficult market and the fact that the individuals from Sweco start to have less involvement in the PMC. As mentioned by the

interviewees, this alliance is on a crossroads whether to continue with the same concept, but downgrade the activity, or to adapt the concept and be more active in attracting new clients. Perhaps due to the reduced involvement of Sweco, the decision which way to go has not been made yet. Recommended is to agree on the road to take in order to have a more clear view for the future.

> Dekker

The main issue for the possible strategic alliance between Sweco and Dekker is the formalization. Dekker on the one hand is not very interested in a letter of intent, whereas Sweco is. The reason for Sweco her interest in a contractual agreement, is the fact that it might improve the internal efficiency of legal and/or insurance aspects. In case Dekker is not interested in a letter of intent, Sweco might need to state certain internal agreements about legal and/or insurance related aspects.

> Overall

1. Based on the alliance phases of Lau (2000), recommended is to see the alliance as an iterative process. Attention should be paid to adjustments and fixed conventions can contribute to the quality of the alliance.
2. The main feature of a strategic alliance is that the collaboration goes beyond one single project. However, the construction industry is mainly project based. This might indicate that strategic alliances in the construction industry can exist, but in a reduced way. Connecting certain projects might be a better solution than to create an 'umbrella', which only consists of the intention of the alliance. With regard to the contract, it seems more important for the organisations internally to increase efficiency. Recommended is to set clear agreements internally about the collaboration with certain organisations.
3. Rotation of people and the commitment of people has been an issue in all cases. Conventions can increase the commitment of certain people, due to the fact the importance of the alliance gets mentioned. When commitment is reduced due to rotation within organisations, it might be convenient to have more conventions and create more support within the organisations. As Reuer, Zollo and Singh (2002) state, alterations in participants is not rare.

Recommended for further academic research is that the quality of the findings of this thesis will be improved if more research will be performed to the project-based orientation of the construction industry. Does the ad-hoc approach of this industry influence the difficulties of the formation of strategic alliances? More research should be performed to the scale of the alliances as well. Is the scale of the alliance related to the lack of organisational structure?

The last recommendation for literature is to include empirical research as well. Exposed during this thesis research is that there is an entire different 'picture' of strategic alliances based on literature. By performing and including empirical research as well, a more specific definition of a strategic alliance in the construction industry could be made.

GROUNDING THEORY | WRITING

The final draft of this thesis implies a first attempt of exploring the phenomenon strategic alliances and especially strategic alliances in the industry in which the engineering agency Sweco operates. Besides the first attempt of providing an insight in strategic alliances, it also enables further research on this topic. This further research can be for strategic alliances in the construction industry, but also alliances in other sectors.

PREFACE

One year at the University of Groningen, a four-year Bachelor period at the Hanzehogeschool Groningen, a semester pre-master at the Technical University of Delft and a two year counting master at the Delft University of Technology. At this moment, the end of my life as a student is nearby. After the accomplishment of my thesis, the title 'Master of Science' can be added to my name and I will enter the labour market. I would like to start introducing myself with; 'Katrien Peters, Project Manager'. My interest in management and the more practical side resulted in the master Management in the Built Environment. Within this master, I am interested in the Design and Construction Management track. With the thesis subject 'Collaboration is the new Competition', I would like to get an understanding of the phenomenon strategic alliances and contribute to practice by providing a better understanding of this concept for the participating organisations.

During the period of exploring the field of research, I had the opportunity to get inspired and guided by multiple persons. I would like to thank Ir. J.S.J. Koolwijk, Ir. A.J. Franzen, Dr. C.J. van Oel and Dr. Ir. M. Prins for their assistance during the TU meetings. I would also like to thank Ing. W. Roodnat being the mentor from Sweco and Dr. Prof. AP. de Man for inspiring me during a very enthusiastic meeting. Finally, I would like to thank my fellow students, family and flatmates for being a sounding board for many times.

*Katrien Peters,
Delft, May 2016*

READER'S GUIDE

This thesis consists of five parts, each consisting of one or multiple chapters. Below a global overview of the content of the different parts. The table of content provides more specific information about the different chapters.

I Introduction

This first chapter addresses the research proposal, which provides the underlying reason for this thesis research.

II Literature review

As theoretical framework, a literature review has been performed on the subjects' strategic alliances, their organisation and their process. By analysing some case studies portrayed in literature, a first glance at strategic alliances in practice has been provided.

III Methodology

Due to the fact that this research thesis does not only make use of literature for the theoretical framework, but also to reflect the empirical research, a separate chapter about the methodology applied after the literature review is added.

IV Empirical research

For this thesis, four case studies in which the engineering agency Sweco participates are performed. Based on the trilogy strategic alliances, organisation and process, the cases are explored. The aspects contract, actors/Sweco, critical moments and market need a more thorough analysis, chosen is to compare the four cases based on these aspects. Finally, the findings from the empirical research have been reflected to literature in order to take a first step in exposing the gap between literature and practice.

V Conclusions

This last part of this thesis consists of conclusions, hypotheses, recommendations and the reflection. Chosen is to provide conclusions and recommendations for both literature and practice.

TERMINOLOGY

Construction industry

Due to the graduation company being the engineering agency Sweco, the construction industry can be defined as the sector in which Sweco participates in strategic alliances.

Contract

Type of agreement between the different participating organisations. It does not only imply the legal or formal contract, also the verbal agreements and interaction.

Critical moments and aspects

Moments and aspects that changed a characteristic of the strategic alliance.

Grounded theory

Research approach that calls for a continual interplay between data collection and analysis to produce a theory during the research process. It is derived inductively through the systematic collection and analysis of data pertaining to a phenomenon (Strauss & Corbin, 1990)

Product alliance

Formalized collaborative arrangements among two or more organizations to jointly acquire and utilize information and know-how related to the research and development of new product innovations (Rindfleisch and Moorman, 2001)

(Served) Market

Combination of the area in which the organisations operate and compete with other organisations for a specific target group, and the number of those competitors (Best, 2005). For this thesis, the market is the industry in which the engineering agency Sweco participates.

Sensitizing concept

Interpretive device which provides guidance during the research (Hoonaard, 1997).

Strategic alliance | First definition

Close, long-term, mutually beneficial agreement between two or more partners in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner (Spekman, Forbes, Isabella and MacAvoy, 1998).

Strategic alliance | Amended definition I

An agreement between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.

Strategic alliance | Amended definition II

An agreement – verbal or contractual - between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared.

Qualitative research

Development of concepts which help us to understand social phenomena in natural (rather than experimental) settings, giving due emphasis to the meanings, experiences and views of the participants (Pope and Mays, 1995).

TABLE OF CONTENT

Executive summary	I
Preface	XIII
Reader's guide	XV
Terminology	XVII
List of Figures	XXIII

I. Introduction

0. Research proposal	3
0.1 Problem analysis	3
0.2 Problem statement	4
0.3 Research objective	4
0.4 Research question	5
0.5 Research demarcation	5
0.6 Methodology	5
0.7 Relevance	7

II. Literature review

1. Strategic alliances	11
1.1 Types and forms	11
1.2 Contract	12
1.3 Purposes	14
1.4 Strategies	15
1.5 Market	16
1.6 Construction industry	16
1.7 Conclusions	17
2. Organisation	19
2.1 Actors	19
2.2 Organisation	21
2.3 Management	26
2.4 Trust and control	27
2.5 Conclusions	30
3. Process	33
3.1 Phases	33
3.2 Alterations	33
3.3 Factors for success	34
3.4 Conclusions	35

4. Examples in literature	37
4.1 Case Philips – Douwe Egberts	37
4.2 Case Nationale Nederlanden	38
4.3 Case Starbucks	39
4.4 Conclusions	40

5. Conclusions literature review	41
---	-----------

III. Methodology

6. Methodology	47
6.1 Empirical research	47
6.2 Explanation focus points	49
6.3 Conclusions	50

IV. Empirical research

7. Case study	53
7.1 Sweco	53
7.2 Case Robuust Watersysteem	53
7.3 Case Ballast Nedam	58
7.4 Case Strukton	62
7.5 Case K. Dekker	66
7.6 Organisation	70
7.7 Cross case analysis	70

8. Conclusions empirical research	75
--	-----------

V. Conclusions

9. Conclusions	81
9.1 Recap conclusions literature	81
9.2 Recap conclusions empirical	82
9.3 Main conclusions	82

10. Hypotheses	85
-----------------------	-----------

11. Recommendations	87
11.1 Recommendations practice	87
11.2 Recommendations further research	88

12. Reflection	89
12.1 Methodology	89
12.2 Findings and relevance	89
12.3 Personal reflection	89

References**91****Appendix**

- I. Organisation strategic alliances
- II. Strategic alliance contract
- III. Data Analytical Scheme
- IV. Data Analytical Scheme Philips and DE
- V. Letter of intent Robuust Watersysteem
- VI. Letter of intent Ballast Nedam
- VII. Letter of intent Strukton
- VIII. Overview interviews
- IX. Transcriptions (*only available online / pdf*)

LIST OF FIGURES

Executive summary

Figure s.1. Occasion strategic alliances	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure s.2 Grounded theory	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure s.3 Sub questions	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure s.4 Trust and control	<i>De Man (2006)</i>
Figure s.5 Phases strategic alliance	<i>Lau (2000)</i>
Figure s.6 Data Analytical Scheme	<i>Own illustration (2015/2016)</i>

0. Research proposal

Figure 0.1 Occasion strategic alliances	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure 0.2 Strategic alliances	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure 0.3 Sub questions	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure 0.4 Grounded theory	<i>Own illustration (2015/2016)</i>

1. Strategic alliances

Figure 1.1 Content contract strategic alliances	<i>Global Negotiator (2013)</i>
Figure 1.2 Legal positions strategic alliances	<i>Griffioen (n.d.)</i>
Figure 1.3 Strategy strategic alliances	<i>Hoffman (2007)</i>

2. Organisation

Figure 2.1 Inter-organisational relationships	<i>Eistert (1996)</i>
Figure 2.2 Market vs. Focal/Process initiative	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure 2.3 Scheme organisation strategic alliance	<i>Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013)</i>
Figure 2.4 Parameters organisation strategic alliance	<i>Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013)</i>
Figure 2.5 Operational strategies	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
Figure 2.6 Dyadic vs network perspective	<i>Duysters, De Man & Wildeman (1999)</i>
Figure 2.7 Risk, trust and control	<i>Das and Teng (2001a)</i>
Figure 2.8 Trust and control	<i>De Man (2006)</i>

3. Process

Figure 3.1 Phases strategic alliance	<i>Lau (2000)</i>
Figure 3.2 Critical success factors strategic alliances	<i>Biggs (2006), cited in Isoraite (2009)</i>

4. Examples in literature

Figure 4.1 Mirrored structure Philips and Douwe Egberts	<i>De Man (2006)</i>
Figure 4.2 Elements of control and trust Philips and DE	<i>De Man (2006)</i>
Figure 4.3 Organisation Keerpunt	<i>De Man (2006)</i>
Figure 4.4 Elements of control and trust NN and Fortis	<i>De Man (2006)</i>
Figure 4.5 Network Starbucks	<i>Chron (n.d.)</i>
Figure 4.6 Strategic alliances Starbucks	<i>Chron (n.d.)</i>

5. Conclusions literature review

Figure 5.1 Data Analytical Scheme	<i>Own illustration (2015/2016)</i>
-----------------------------------	-------------------------------------

6. Methodology

Figure 6.1 Methodology

Own illustration (2015/2016)

Figure 6.2 Planning

Own illustration (2015/2016)

7. Case study

Figure 7.1 Organisation Robuust Watersysteem

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.2 Organisational scheme Robuust Watersysteem

Own illustration (Albers et al, 2013)

Figure 7.3 Trust and control Robuust Watersysteem

Own illustration (De Man, 2006)

Figure 7.4 DAS Robuust Watersysteem

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.5 Timeline Robuust Watersysteem

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.6 Organisation Ballast Nedam

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.7 Organisational scheme Ballast Nedam

Own illustration (Albers et al, 2013)

Figure 7.8 Trust and control Ballast Nedam

Own illustration (De Man, 2006)

Figure 7.9 DAS Ballast Nedam

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.10 Timeline Ballast Nedam

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.11 Organisation Strukton

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.12 Organisational scheme Strukton

Own illustration (Albers et al, 2013)

Figure 7.13 Trust and control Strukton

Own illustration (De Man, 2006)

Figure 7.14 DAS Strukton

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.15 Timeline Strukton

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.16 Organisation Dekker

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.17 Organisational scheme Dekker

Own illustration (Albers et al, 2013)

Figure 7.18 Trust and control Dekker

Own illustration (De Man, 2006)

Figure 7.19 Timeline Dekker

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.20 DAS Dekker

Own illustration (2015/2016)

Figure 7.21 Comparison organisations

Own illustration (Albers et al, 2013)

8. Conclusions empirical research

No figures included in this chapter.

9. Conclusions

No figures included in this chapter.

10. Hypothesis

No figures included in this chapter.

11. Recommendations

No figures included in this chapter.

12. Reflection

No figures included in this chapter.

I. INTRODUCTION

0. RESEARCH PROPOSAL

This thesis has the purpose to explore the phenomenon strategic alliances. Spekman, Forbes, Isabella and MacAvoy (1998) define a strategic alliance as;

Close, long-term, mutually beneficial agreement between two or more partners in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner.

The occasion of strategic alliances in the construction industry has to do with certain changes. Doree and Van der Veen (1999) state that in the construction industry, a change in the division of roles is expected. Especially the client has the desire to change; less interfering with regard to technology and the organisation. In the Netherlands, multiple sources claim that the client wants to be ‘unburden’ when it comes to the building process (Architectenweb, 2015; BPM, 2013). The result is a client who desires to approach one single party who has the complete package and is able to meet all requirements set by the client. Integrated contracts are one result of this change in perspective (Architectenweb, 2015).

Contradicting to the demand for singly parties who can meet all the requirements set by the client, is the fact that there is a shift towards specialisation. This implies that organisations focus on a specific activity or product rather than multiple (Doree and Van der Veen, 1999). Not only in the construction industry, but in all technology and business markets, specialisation demotes the more generic approach (Kelly, 2009). Due to specialisation, organisations should not only use internal capability and resources, they should reach for inter-organisational collaboration as well in order to benefit from the external aspects and be able to meet the clients’ requirements (Claycomb & Frankwick, 2004).

The combination of a shift in role division especially of the client and the trend of specialisation has resulted in inter-organisational collaboration (figure 0.1). Therefore the thesis; Collaboration is the new Competition.



Figure 0.1. Occasion strategic alliances (*Own illustration, 2015/2016*)

0.1 PROBLEM ANALYSIS

In the construction industry, different types of inter-organisational collaboration occur, however, there is a growing interest in strategic alliances (Todeva & Knoke, 2005). By and large, a strategic alliance can be defined as a legal agreement between at least two organisations in order to share resources, knowledge and capabilities (Spekman et al, 1998). Between fifty and sixty per cent of strategic alliances fail (De Man, 2006; Kalmback and Roussel, 1999). Elmuti and Kathawala (2001) and the Technology Associates and Alliances (1999, cited in Elmuti and Kathawala, 2001) state that senior management is the most important factor for a successful alliance. Senior management goes hand in hand with the

organisation, both between different organisations and within an organisation. Even being such an important aspect, not much research has been performed to the collaborative activities or organisation of strategic alliances (Albers, Wohlgezogen and Zajac, 2013).

After an orientating research of strategic alliances in practice, in this case at the engineering agency Sweco, exposed is that those alliances are still relative new in the construction industry. Related to the organisation of those alliances is the process they go through. One important feature of a strategic alliance is the fact that the collaboration goes beyond one single project. Figure 0.2. shows a schematic view of the lifecycle of a strategic alliance.

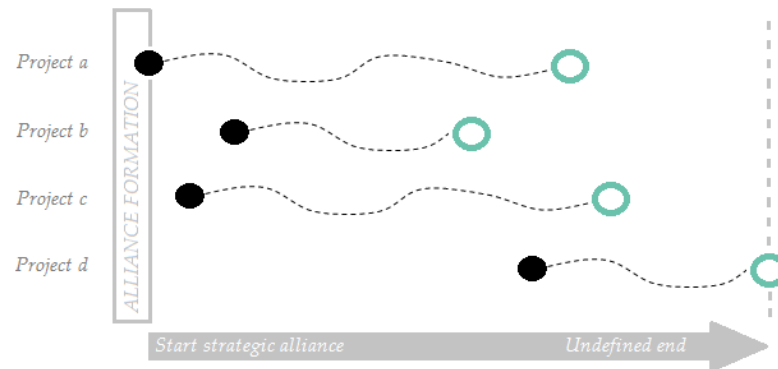


Figure 0.2. Strategic alliances (Own illustration, 2015/2016)

Bases on literature, stated is that on the one hand there is the 'formal' formation of a strategic alliance on strategic level, on the other hand there are the different projects at the tactical level (Spekman et al, 1998). Every type of collaboration, every project and every person experiences a certain process. When it comes to the organisation of a strategic alliance, it is important to keep the process and different stages in mind. Especially a long-term commitment like an alliance has a certain process before being formed. The process portrays the development of the collaboration and the steps taken. By exposing the critical moments during the process, important lessons can be determined and even factors for success.

0.2 PROBLEM STATEMENT

Based on the problem analysis, the problem statement is formulated as:

Where strategic alliances became a more and more occurring type of collaboration, fifty to sixty percent of them failed. Not much is known about the organisation of strategic alliances in the construction industry, whereas this is one of the main factors for success. Due to the fact that for organisations like the engineering agency Sweco, strategic alliances are still relative new, more information should be known about the organisation and formation of an alliance.

0.3 RESEARCH OBJECTIVE

Above all, with research to strategic alliances in the construction industry, knowledge about this type of collaboration will be gained. This information enables organisations who participate or desire to participate in such an alliance to have a better understanding of this concept. It is a first step towards understanding the organisation and formation of alliances, which is a very important aspect for success.

0.5 RESEARCH QUESTION

Based on the problem statement, a research topic has been formulated. This topic is the organisation of strategic alliances in the construction industry, which is translated into a main research question, being;

How is a strategic alliance in the construction industry organized and what are the critical moments, both during the process of formation and the process of operationalization?

The main question is divided into certain themes with its own questions. The themes are 1) strategic alliances, 2) the organisation and 3) the process.

LITERATURE	
<i>Strategic alliance</i>	How can a strategic alliance in general be defined?
<i>Organisation</i>	How and with whom is a strategic alliance organized?
<i>Process</i>	What different stages does a strategic alliance go through? Which aspects influence the process and can be seen as critical moments?
EMPIRICAL	
<i>Strategic alliance</i>	How can a strategic alliance in the construction industry be defined?
<i>Organisation</i>	Who are the different participating organisations? Who are the different participating actors? At what levels do the organisations collaborate? What is the content of the legal agreement between the organisations?
<i>Process</i>	Who took the initiative? How did the formation of the strategic alliance take place? What are the critical moments during the process?

Figure 0.3. Sub questions (*Own illustration, 2015/2016*)

0.6 RESEARCH DEMARCATION

The first important demarcation is that this thesis will only focus on strategic alliances in the construction industry with the exception that the literature review will be performed on alliances in general. The second important aspect is that only the strategic and tactical level will be analysed; the operational level will not be taken into account. This thesis has been written in accordance with the engineering agency Sweco Nederland. The division of the different organisational levels at Sweco are;

1. Strategic Department manager, division director
2. Tactical Team leader, senior project manager
3. Operational Operational team, junior project manager

0.7 METHODOLOGY

By and large, the methodology applied for this thesis is the concept of grounded theory, part of an inductive qualitative research method. This theory implies theory building based on a certain phenomenon. This phenomenon is labelled as a sensitizing concept (Hoonard, 1997), which is an

interpretive device. It also implies that the concept strategic alliance is the basis of the research and provides the theme of this thesis. Furthermore, the concepts organisation, process and critical moments are added to provide even more guidance. A focus on the organisation has been chosen due to the fact not much is written about the organisation of strategic alliance, while this is one of the factors for success (Technology Associates and Alliances, 1999, cited in Elmuti and Kathawala, 2001). With a focus on a strategic alliance and its organisation, automatically the process became important. The dynamics of an alliance are best captured in a timeline. All aspects are linked by exposing critical moments and aspects related to the alliance, its organisation and the process. The critical moments are important for the exposure of the characteristics of specific alliances in practice. By exposing those moments and aspects, lessons for the future can be determined. Those critical moments and aspects are defined as being moments and aspects that changed a characteristic of the strategic alliance. An example is the experience of a project in which one of the organisations did not perform as they should. This might result in a changed relationship.

According to Simmons (2010), the stages of grounded theory are:

- | | |
|----------------------------------|---|
| 1. Preparation | General research topic, no predetermined research problem |
| 2. Data collection | Both qualitative and quantitative |
| 3. Data analysis | From ideas to other ideas |
| 4. Memoing | Write-up of ideas and relationships |
| 5. Sorting & theoretical outline | Sorting of concepts |
| 6. Writing | First draft |

This grounded theory, combined with the different stages of the research, result in a scheme which is portrayed in figure 0.4.

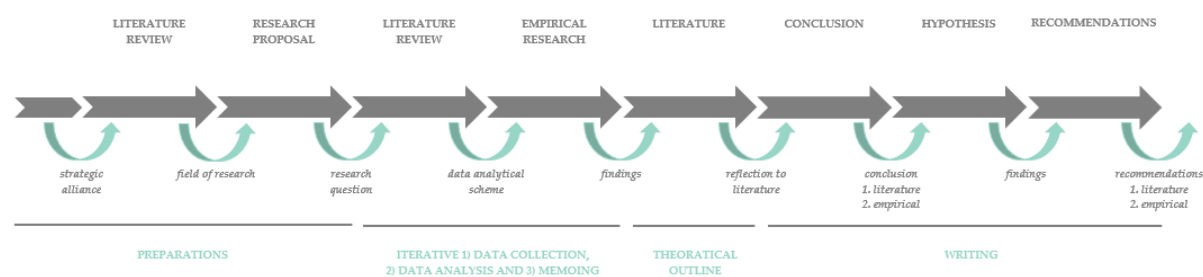


Figure 0.4. Grounded theory (*Own illustration. 2015/2016*)

The starting point for this research is the phenomenon strategic alliances. After an orientating literature review, the field of research got established. Most important aspect as result of this field of research, is the research question. With this demarcation, an extensive literature review got performed. The review resulted in a tool which enables empirical research. Remarkable is the fact that from the empirical research, a loop back to literature has been made. This implies that literature does not only provide a theoretical framework for the empirical research, but that findings from the empirical part got reflected to literature as well. The main reason for this type of research is the lack of specific literature about the construction industry. It does not imply that the findings from the empirical research will fill the gap, but it is a first attempt to link words and actions. Due to this different research approach, a separate chapter about the methodology which has been applied after the literature review has been written. Chapter 6. Methodology addresses the more specific methodology applied after the literature review. By and large, the reflection of findings from both a literature review and the empirical research to

literature, has resulted in conclusions. Based on these conclusions, hypotheses have been set. This enables the developed of general theories during further research. Final part are recommendations for both further research and specific for the cases which have been analysed.

0.8 RELEVANCE

Social relevance

Research to strategic alliances in general and more specific in the construction industry might not sound social relevant. An analysis of those alliances will not contribute to the reduction of deprived areas, nor will it solve the issue of high vacancy rates of existing properties. However, this thesis will contribute to the working environment of organisations and employees who participate in strategic alliances. By mapping how the different organisations and its employees collaborate, lessons learnt will be exposed. Those lessons can be implemented in current strategic alliances, but also contribute to the formation of new alliances. Chosen is to focus on the organisation of strategic alliances, due to the reason that such alliances are characterised by the involvement of at least two collaborating partners. With the analysis of the organisation and the collaboration between the participating organisations, the strengths and weaknesses of the alliances will be exposed.

Scientific relevance

Although a lot is written about strategic alliances, not much specific literature about strategic alliances in the construction industry has been published. Second aspect is that the available literature about alliances does not address the collaborative activities or organisation (Albers, Wohlgezogen and Zajac, 2013), while this is one of the main characteristics of strategic alliances and influences the success of the alliances. A first step towards mapping the organisation of strategic alliances has been made by Albers et al (2013), however not specific for the construction industry. By focussing on the organisation and collaboration of strategic alliances in the construction industry, existing literature will be made more specific and applicable for construction alliances in practice.

II. LITERATURE REVIEW

1. STRATEGIC ALLIANCES

The main purpose of this chapter is to define the phenomenon strategic alliances. Most literature addresses strategic alliances in general, however, some information about this type of collaboration in the construction industry has been implemented in this chapter as well.

1.1 TYPES AND FORMS

Spekman, Forbes, Isabella and MacAvoy (1998) define a strategic alliance as a close, long-term, mutually beneficial agreement between two or more partners in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner. There is a gain-share/pain share attitude and because of a formal contract, it is legal binding (Chan, Chan and Yeung, 2009). Spekman et al (1998) also state that in most situations the strength of the chosen partner(s) reflects the strength of the partnership. Professor Ard-Pieter De Man (personal communication, October 5th 2015) added an extra characteristic; the open-ended financial part in the contract. Instead of fixed prices, flexible cost reduction can contribute to the earnings of the different involved parties.

From the eighties, the number of alliances has grown constantly (De Man, 2006). Booz, Allen & Hamilton (cited in Hindle, 2008) estimated a total of 20.000 alliance formations during the period 1996-98 and McKinsey (cited in De Man, 2006) concluded a total of 36.000 alliances in 2000. De Man (2006) summarized five occasions for the increasing amount of alliances, being: 1) increasing competition, 2) globalization, 3) market individualization, 4) technology developments and 5) organisational developments. The main factors for collaborating with different parties has developed over the last decades. In the 1970's, product performance was the key factor, in the 1980's the position in the sector and in the 1990's capabilities and competencies (Harbison and Pekar, 1998, cited in Isoraite, 2009). From the 2000's, globalization became the prime motive of the increase in the amount of strategic alliances (Kang and Sakai, 2000).

De Man (2006) states that a strategic alliance is the 'grey' area between outsourcing and mergers, and that there are two types: 1) joint ventures and 2) contractual alliances. The first results in a new organisation, the latter is purely an agreement and is the most common type. Das and Teng (2000) state two circumstances under which an alliance is preferred over a merger; being 1) when not all resources possessed by the target firm are valuable to the acquiring firm and 2) when both firms have similar resources.

The management consulting firm Booz, Allen & Hamilton (cited in Hindle, 2008) distinguished that in general, there are two types of alliances; 1) a bilateral alliance (between two organisations) and 2) a network alliance (between several organisations). Coopers and Lybrand (1997) identified multiple types of strategic alliances; 1) joint marketing/promotion, 2) joint selling or distribution, 3) production, 4) design collaboration, 5) technology licensing, 6) research and development contracts and 7) other outsourcing purposes.

The Technology Associates and Alliances (1999, cited in Elmuti and Kathawala, 2001) distinguished three categories with regard to strategic alliances; 1) marketing and sales alliances, 2) product and manufacturing alliances and 3) technology and know-how alliances. The type of alliance can be a cross

between the different categories. This results in the division of product alliances and service alliances (Mani and Luo, 2014).

Killing (1988) and Yoshino and Rangan (1995) categorized three types of alliances; 1) joint ventures, 2) minority equity alliances and 3) non-equity alliances. A joint venture is a new entity owned by the partners, minority equity alliances imply acquisition of equity shares and non-equity alliances imply no equity arrangements at all. These three types are complemented with three other categories, being 1) horizontal strategic alliances, 2) vertical strategic alliances and 3) intersectional alliances (Callan Law Firm, n.d.). A horizontal strategic alliance implies an agreement between organisations active in the same sector, so from competition to collaboration. A vertical strategic alliance is between organisations upstream and downstream in the supply chain, so suppliers and distributors. The intersectional alliance is between organisations who participate in different markets and have different know-how. (Callan Law Firm, n.d.)

Jethu-Ramssoedh and Hendrickx (2011) state that a strategic alliance can be offensive or defensive. The first implies a quick anticipation of changing markets, the latter is a more defending approach towards an existing market.

Another important aspect of a strategic alliances is its duration (Pansiri, 2005). Such an alliance goes beyond a project, they occur in the context of an organisation's long-term plans (Clarke-Hill et al, 1998).

A lot is written about the different types and forms of a strategic alliance. Although differences arise between different authors, certain aspects recur. Characteristics of a strategic alliance are:

- Legal agreement
- Between two (bilateral) or more (network) organisations
- Mutual beneficial
- Organisations stay independent
- Long-term; duration longer than one project
- Based on 1) marketing and sales, 2) product and manufacturing and 3) technology and know-how

1.2 CONTRACT

One of the aspects of a strategic alliance, is that it is a legal agreement. By and large, the contract of a strategic alliance (Reuer and Arino, 2007):

- Sets mutual rights and obligations
- Includes processes by which exchanges occur
- Resolves disputes
- Includes expected outcomes
- Includes the scope of collaboration
- Includes division of labour by detailed partner's individual roles and responsibilities
- Includes specification end of alliance agreement

De Man (1999) added the aspects;

- Financial agreements
- Exclusiveness
- Purpose, planning and control

- Conflict resolution method
- Authority relationships

According to Global Negotiator (2013) the exact content of a strategic alliance contract includes 22 different aspects (figure 1.1.). Depending on the type of strategic alliance and the exact interpretation of the involved parties, the content of these 22 aspects will be determined.

<p>Parties</p> <p>Preamble</p> <p>Articles</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objectives of the Alliance 2. Territory 3. Management Committee 4. Contributions of the Parties 5. Joint projects 6. Alliance costs 7. Intellectual Property 8. Confidentiality and announcements 9. Temporary exchange of staff 10. Restrictions on the Parties 11. Share of profit an losses 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Change in the control of one Party 13. Duration and Termination 14. Preferred supplier and distributor 15. No partnership or agency 16. Force Majeure 17. Assignment and subcontracting 18. Authorizations 19. Notices 20. Resolution of disagreement 21. Applicable law and competent jurisdiction 22. Language <p>Signatures</p> <p>Annexes</p>
---	---

Figure 1.1. Content contract strategic alliance (Global Negotiator, 2013)

With regard to the contract for a strategic alliance, the distinction is made between a joint venture and a contractual agreement. Griffioen (n.d.) elaborated on this division by composing a scheme with the different legal positions (figure 1.2.).

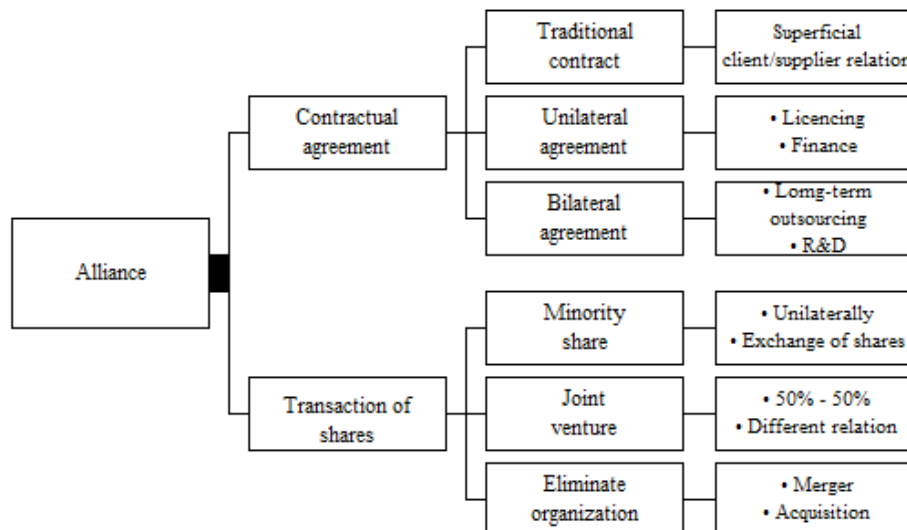


Figure 1.2. Legal positions strategic alliance (Griffioen, n.d.)

Griffioen (n.d.) also states that in order to increase the process of collaboration with regard to the contract, the alliance partners should create a contractual board. In this board, representatives of all partners collaborate in order to avoid issues during the process of composing a contract, but also when operating the alliance.

Not all alliances have a contract, for example the strategic alliance between Coca Cola, McDonald's and Disney (Duysters, De Man and Wildeman, 1999). Between Disney and McDonald's and between Disney and Coca Cola, formal alliances are formed. However, between McDonald's and Coca Cola, the only connection is a common vision. Granovetter (1973, cited in Duysters, De Man and Wildeman, 1999) state that even without a formal agreement, the relationship between the third parties will be strong when a strong relationship between the two partners is established.

It is possible to sign a letter of intent, which implies a preliminary written statement to a potential contractual agreement (Glover and Wasserman, 2015). Most letters are signed early in the negotiation phase and result in a more formal contract. Benefits of signing a letter of intent before definitive agreements are;

- 1) Roadmap for the future
- 2) Identify potential issues

On the other hand, a letter of intent might result in disclosure requirements and less flexibly, which organisations might experience as to early (Glover and Wasserman, 2015).

The letter of intent addresses the issues formation and governance. This implies;

Formation

- Transaction structure
- Assets and liabilities
- Capital contribution
- Representations and warranties
- Tax matters
- Employee benefits
- Covenants
- Closing conditions

Governance

- Governance
- Profit / loss sharing
- Termination
- Sale / offering of interests
- Indemnification
- Fees and expenses
- Binding / nonbinding

Letters of intent can be binding, nonbinding or a combination (Glover and Wasserman, 2015). The involved organisations decide which type is applied, based on the intention of the collaboration. This should be clearly mentioned in the letter. It is not an assurance that the organisation will have a definitive agreement at the end. Negotiation can end negative and result in the organisations not collaborating anymore.

1.3 PURPOSES

At the end, the main purpose of a strategic alliance is to increase the company's revenues. However, several benefits complement this main purpose, being: 1) increase efficiency, 2) entry to new markets, 3) meet client requirements, 4) spread innovation risks and 5) decrease competition (De Man, 2006). Isoraite (2009) adds the objective of sharing knowledge and expertise. Research performed by Elmuti and Kathawala (2001) exposed the reasons for creating strategic alliances as; 1) growth strategies and entering new markets, 2) obtain new technology, 3) risk reduction and cost sharing and 4) competitive

advantage. According to Jethu-Ramsোধ and Hendrickx (2011), increase of export is an important aspect of strategic alliances as well.

Combining the different concepts of purposes for strategic alliances exposed in literature, results in the categories;

- Increase revenues
- Entering new markets
- Innovation
- Risk sharing
- Competitive advantage
- Knowledge and expertise sharing
- Meet the client's requirements

Related to the purpose of an alliance, is the intent. The intent is a more practical part, providing information about approaches in order to accomplish the purpose. Research performed by Lau (2000), exposed that alliances with a clearer intent, are more capable of applying certain lessons from the alliance to other projects and/or collaborations.

1.4 STRATEGIES

According to Hoffman (2007) alliance strategies are derived from the overall business strategy. This strategy includes the alliance objectives and the configuration of the business alliance portfolio. Which alliance strategy is applied, highly depends on strategic uncertainty and the firm's resource endowment (Hoffman, 2007; March, 1991). Figure 1.3. provides an overview of the different types of strategies.

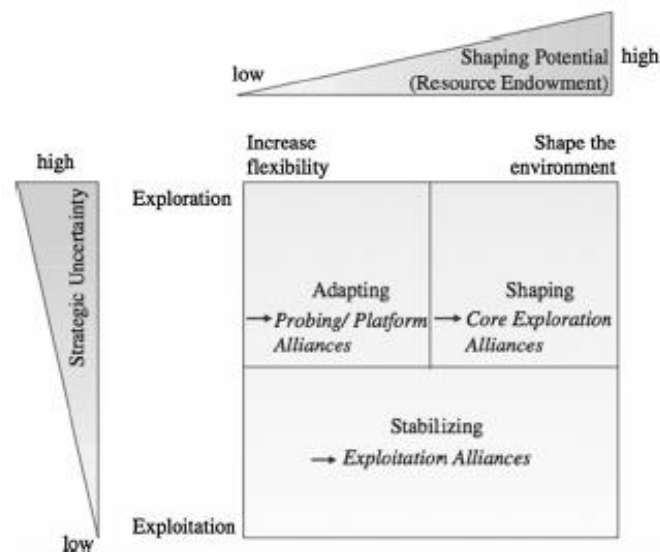


Figure 1.3. Strategy strategic alliances (Hoffman, 2007)

In most cases, the organisations start with adapting to the environment and use probing partnerships to uncover opportunities. An increase in resources results in a more active shaping process for the environment by focusing on the expansion of resources. With the increase of resources, the strategic uncertainty decreases, resulting in a more stabilizing stage. In this stage, the organisation can build and maintain its competitive advantage. (Gutierrez, Marquez and Reficco, 2015)

Related to this shift in strategy is the focus on cross-sector partnership versus same-sector partnership. Bryson, Crosby and Middleton Stone (2006) define cross-sector collaboration as; 'the linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organisations in two or more sectors to achieve jointly an outcome that could not be achieved by organisations in one sector

separately'. Organisations have an interest in exploring opportunities in different markets, based on the 'base-of-the-pyramid' (BOP) principle (Prahalad and Hammond, 2002). Schumtzler et al (2013) state that cross-sector partnerships focus on achieving acceptability and awareness, while same-sector partnerships focus on affordability and availability. The cross-sector partnership can provide valuable market intelligence, which contributes to a valuable business model. Strategic uncertainty and the interest in cross-sector partnership are positively correlated; when the strategic uncertainty decreases, interest in cross-sector partnership decreases as well. From the moment an organisation has gained information about a certain market, they desire to scale up and exploited with a same-sector partner and use the cross-sector partnership for marketing purposes only (Bloom and Chatterji, 2009).

Doz & Hamel (1998) distinguished four basic strategies when it comes to strategic alliance:

- Co-option - competitors become allies
- Co-specialisation - combining sources, knowledge etc.
- Internalizing - competence gaining from the partner
- Restructuring - sell or acquisition of activities / products

1.5 MARKET

A distinction can be made between a developed market and an emerging market (Prosser, 2012). The first is typified as a high industrialized economy, with a large share for the service sector. The latter is a developing market which - within a relative short period of time - will become a developed market. Hitt et al (2000) state that based on the two different types of markets, firms have different purposes with regard to partner selection. In the developed market, most organisations approach a partner with complementary resources, such as local market knowledge or access to distribution channels. In the more emerging markets, organisations approach potential partners that improved secure access to resources that they lacked, for example financial and technical. In this market, organisations also approach potential partners to improve the strategic positions in the market. (Hitt et al, 2000)

As mentioned in the chapter about different types of strategic alliances, the approach can be offensive or defensive. Jethu-Ramsoedh and Hendrickx (2011) state that a strategic alliance can have an approach of quick anticipation of changing markets, or it has a more defending approach towards an existing market. The type of approach depends on the purpose of entering a new market or increasing the scale in an existing market. In both the developed market and emerging market, a defensive or offensive approach can be applied. In a developed market, expected is the maintenance of the strategic position by collaborating with a complementary organisation. However, in an existing market, rather influential adjustments can be required. In that case, a more offensive approach is required.

With regard to the emerging market, a more offensive approach is expected. Such a market is characterised by quick changes, however, when a certain market position is realised, the approach can become more defensive.

1.6 CONSTRUCTION INDUSTRY

Research performed by Doree and Van der Veen (1999) exposed difficulties with regard to strategic alliances in the construction industry. They state that the construction industry is fragmented, there is a lot of competition and most organisations have a short-term vision. Collaboration between organisations takes place ad hoc; per project.

Not many organisations are open-minded for the formulation of strategies. (Doree and Van der Veen, 1999). Aspects that influence the lack of interest are:

- More technical educated people than managerial
- Relative small size of the organisations
- Fragmentation of capacity and knowledge
- Ad-hoc production

Doree and Van der Veen (1999) predict that contractors are the parties who should take the initiative of the formation of an alliance. Contractors already have the capability of combining material, equipment and people. Engineering agencies can contribute with knowledge, but because of relative low revenues, combined with low risk-bearing capacities, they are not the most suitable party to take the initiative.

1.7 CONCLUSIONS

In this chapter, the phenomenon strategic alliances has been defined. Based on the different characteristics of a strategic alliance, the following definition has been set;

Close, long-term, mutually beneficial, financial open-ended, contractual agreement between two (bilateral) or more (network) partners without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.

However, this definition is more of a bandwidth. Within this definition, multiple elaborations are possible. The main distinction should be made between a joint venture and a purely contractual agreement. With the latter, an alliance can be minority equity based and non-equity based. The legal position of the strategic alliance can be determined by a contract (Griffioen, n.d.). However, it is also possible to sign a letter of intent, which is – most of the time – a preliminary written statement to a potential contractual agreement (Glover and Wasserman, 2015). This letter of intent can be legally binding or nonbinding, which should be mentioned clearly in the letter. The letter is not a guarantee for a definitive agreement, participating organisations might experience difficulties during the negotiations and not desire to collaborate any more.

Another aspect that determines the content of the alliance is the type of market. Depending on the market are the purpose of the alliance and the applied strategy. An emerging market requires a different approach than a developed market.

The construction industry is characterized by its ad hoc approach, which implies emphasizing a project rather than look beyond (Doree and Van der Veen, 1999). This short-term vision, combined with the fragmentation and quantity of competitors, results in a difficult industry for strategic alliances.

The overall conclusion is that multiple factors determine a strategic alliance. In literature, many authors apply a different definition of an alliance. Characteristics of multiple sources combined result in the abovementioned definition of a strategic alliance.

2. ORGANISATION

Every strategic alliance consists of at least two organisations or actors who collaborate with one another. The question arises how a strategic alliance is organised and who the participants are. This chapter addresses the aspect organisation, with a focus on the actors, organisation and management.

2.1 ACTORS

A strategic alliance is based on a partnership of at least two partners (Spekman et al, 1998). A distinction can be made between actors in the public and in the private sector. However, it is possible to have for example a public sector client and a private sector supplier; called a constructive partnership (Rangan, Samii and van Wassenhoven, 2006).

Winch (2010) distinguished four different types of actors in the construction industry; 1) clients, 2) designers, 3) contractors, and 4) specialist suppliers. Forcada Matheu (2005) combines designers and specialists, resulting in the three categories; 1) owner, 2) architect / engineer and 3) general contractor. However, due to changes in the construction industry, blurring of distinctions is expected (Building Business, 2014). An architect can become a project developer and the contractor might become the coordinator.

With regard to the type of participating organisations, multiple authors have tried to categorize it.

1. Venture vs. Prospective – Glover and Wasserman (2015) made the distinction between a venture partner and a prospective partner. The first is part of the organisation who takes the initiative for the partnership, the latter is the partner who is approached to participate in the partnership.

2. Focal vs. Complementary – When it comes to the participating partners, a distinction is made between the focal organisation and complementing organisation(s). The focal organisation can be defined as a structurally identifiable, indivisible, unambiguous and coherent entity that has the capacity of managing and implementing in a setting where many constituents need to be taken into account (Frostenson and Prenekert, 2015). Seuring and Muller (2008) define a focal organisation as the organisation that usually 1) rules or governs the supply chain, 2) provides the direct contact to the customer, and/or 3) designs the product or service offered. Most important characteristic of the focal organisation is that it is the initiator (Cavusgil, Knight and Riesenberger, 2008).

A complementor is a firm or organisation whose outputs or functions increase the value of the company's own outputs (Ritter et al, 2004). Nalebuff and Brandenburger (1996) state that adding value is vice versa; complementing with an advantage in return. The added value can be divided in process-related, system-related and output-related. Such companies have complementary products or services, which are important for entering new markets or intra-organisational functions (Nalebuff and Brandenburger, 1996; Ritter et al, 2004). The characteristics of complementing organisations are 1) their experience and 2) their knowledge not identified by other actors in the sector, resulting in a complementor being a knowledge provider (Andersen and Munksgaard, 2009; Wilkinson, 2006).

Figure 2.1. provides an overview of the four different types of inter-organisational relationships related to a focal partner. In the case of only two organisations collaborating, both organisations will be focal. Even with multiple participating organisations, the dyadic linkage forms the basis of the network (Eistert, 1996).

Name	Structure	Characteristics
<i>Dyadic linkages</i>	one-to-one	a linkage between two focal organisations
<i>Organisation set</i>	one-to-many	a set of dyadic linkages around a focal organisation
<i>Action set</i>	many-to-many	purposive networks, a coalition of organisations to accomplish a specific purpose
<i>Network</i>	many-to-many	all interactions between organisations in a population

Figure 2.1. Inter-organisational relationships (Eistert, 1996)

3. Parent firm – Hitt et al (2000) state that most organisations enter a strategic alliance to enhance a firm's own (parent firm) status and image by benefiting of the reputation of the more established partner. Lin, Yang and Arya (2009) advocate that organisations have a rather hard time competing in a certain market if they do not possess a certain reputation or legitimacy; both are not easy to imitate. The concept legitimacy is defined as the level of social acceptability bestowed upon a set of activities or actors (Dowling and Pfeffer, 1975). It is strongly interrelated to the associated partners (Lin et al, 2009), which refers to organisations entering alliances to enhance its status and image (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996; Hitt et al, 2000). Partnering with high-status organisations will increase the firm's status to their customers, buyers, and suppliers (Stuart, 2000), and increase the distinction with its competitors (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). A strategic partnership can indeed increase the firm's capacities, but also other's perceptions of the firm's capacities (Baum, Calabrese and Silverman, 2000).

4. Market vs. Focal/Process initiative – As mentioned earlier, the focal partner is the partner who takes the initiative for the strategic alliance. However, there are actually two initiative takers; 1) the initiative for the strategic alliance (focal or process) and 2) the initiative taker from the market (figure 2.2). The latter does not require a strategic alliance, but it does require a certain product or service. It is possible that the market initiative taker is the same party as the process initiative taker, but it is also possible that they are different parties.

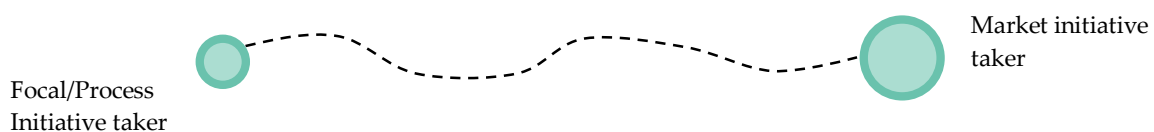


Figure 2.2. Market vs. Focal/Process initiative (Own illustration, 2015/2016)

5. Integrator vs. Specialist – According to Duysters, De Man and Wildeman (1999), an organisation can be an integrator or a specialist. An integrator is an organisation that combines products or services and offers the complete package to the client. The specialist is the organisation delivering a specific product or service to the integrator.

An important aspect of a strategic alliance is the partner selection (Hitt, Tyler, Hardee, & Park, 1995). Several criteria are set in order to select a partner. Those criteria are; 1) characteristics of the partner, 2) marketing knowledge capability, 3) intangible assets, 4) complementary capabilities, and 5) degree of

fitness (Wu, Shih and Chan, 2009). Per alliance and per partner, the selection criteria will differ in content and importance.

Holmberg and Cummings (2009) exposed four steps in the process of partner selection;

1. Aligning corporate and strategic alliance objectives
2. Developing appropriate sets of critical success factors against which the potential alliance activities are evaluated
3. Mapping potential partner industries, industry-segments and firms
4. Using a dynamic partner selection analysis tool to evaluate the potential of various targets

2.2 ORGANISATION

Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013) state that strategic alliances are very complex with regard to their organisation. What looks like one tie between the different participating organisations, is in fact a web of ties between the individual employees of the different organisations. To enable mapping the organisation of a strategic alliance, Albers et al (2013) composed two schemes (figure 2.3 and figure 2.4.). The first scheme is used to indicate the ties, both internal and external. A division is made between the top, middle and frontline management. Based on this first scheme, the second scheme can be composed. Albers et al (2013) drafted five parameters, which enables the creation of an abstracted representation of the formal alliance structure. After the abstracted representation scheme has been composed, the organisations can be analysed. Figure 2.4. provides an overview of the five parameters, being interface, intraface, specialisation, formalisation and centralisation.

Interface – One of the most important parameters is ‘interface’, which implies the ties among the organisations’ employees. Hoegle, Weinkauff and Gemuenden (2004, cited in Albers et al, 2013) state that these boundary-spanning ties are crucial to alliance success. The parameter is divided into scope, density and activity. The scope is related to the location of the boundary spanners, the density describes the number of ties, and activity portrays the frequency and intensity of the interface. An alliance can have different levels of scope, density and activity, and has impact on the coordination, learning and trust among the different participating organisations.

- # Coordination – Critical linkages that combine the decentralized activities of the different organisations. A broader interface can result in a clearer view of interdependencies and uncertainties. However, it can also cause difficulties related to control, mainly due to the extent of communication between multiple employees.
- # Learning – A broader interface can increase the organisations’ ability to build alliance-specific routines (Zollo, Reuer and Singh, 2002, cited in Albers et al, 2013). They state that more boundary spanners and denser and more activity between the organisations, will result in a better accumulation of knowledge.
- # Trust – Inter-organisational trust is related to inter-personal trust. Multiple ties provide opportunities for employees from the different organisations to interact. With multiple ties, the alliance becomes less sensitive for inter-personal chemistry.

The extent of the interface is determined during the alliance and should be dynamic to changes. The initial boundary spanners have an important position with regard to the development of the ties; they influence the scope and density of the interface (Albers et al, 2013).

Intraface – Within an organisation, employees interact; non-boundary spanners. Important characteristic of ‘intraface’ is that it is the linkage to the parent organisation and therefore important for value creation and value capturing. Like the interface, intraface can vary in scope, density and level of activity as well, and also influence coordination, learning and trust.

- # Coordination – An alliance needs employees who plan, evaluate and perform certain activities. Intraface has an important role when it comes to transferring information, knowledge and resources.
- # Learning – The organisations’ employees benefit the most from information and knowledge of the other organisations.
- # Trust – Intraface affects the instrumental trust, implying the confidence in the organisations’ ability to deliver the agreed results.

Specialisation – This parameter is related to the involvement of the individuals, which implies the differentiation of alliance activities and the other organisations’ activities. A low level of specialisation means that employees have non-alliance activities as well and see the alliance as one of the multiple projects they are involved in.

- # Coordination – High level of involvement will result in a higher ability of noticing ‘things’ upfront.
- # Learning – High level of specialisation results in high level of involvement, however, a medium level enables learning from different alliances, projects and employees as well.
- # Trust – High level of dedication implies high importance of the alliance, which might result in trust.

Formalisation – The more tasks determined by rules, standards etc., the higher the level of formalisation. Vlaar, Van den Bosch and Volberda (2007, cited in Albers et al, 2013) exposed that the level of formalisation influences the benefits from clarity, but also the threats from bureaucracy.

- # Coordination – A higher level of formalisation will increase transparency and predictability. However, it might decrease the ability of anticipating to changes and opportunities.
- # Learning – Standards and rules create opportunities for employees without alliance experience. However, these standards and rules might restrain individuals from experiencing new situations.
- # Trust – Formalisation will result in predictability, which might increase the instrumental trust. Additional, formalised intentions will increase both inter-organisational and inter-personal trust. However, as stated by Vlaar et al (2007, cited in Albers et al, 2013), control can negatively influence trust.

Centralisation – An alliance can have a centralised or decentralised structure. The first implies decision-making in a concentrated manner, the latter decision-making at different levels.

- # Coordination – With a centralised system, coherency and consistency in decision making occurs. Decentralisation enables decision-making at a more local level.
- # Learning – Decentralisation increases the individuals that are involved and enables learning.
- # Trust – Higher level of the individuals’ involvement might increase interpersonal attachment and trust. However, with centralisations, activities are more predictable, resulting in instrumental trust.

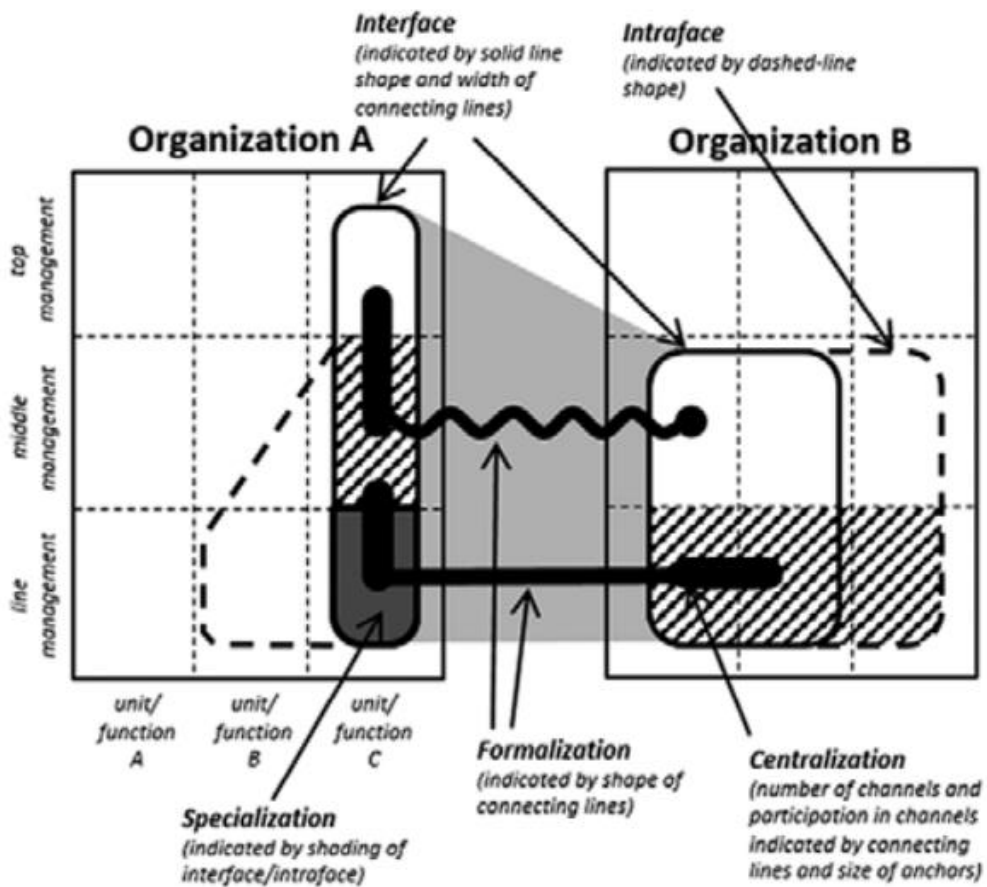
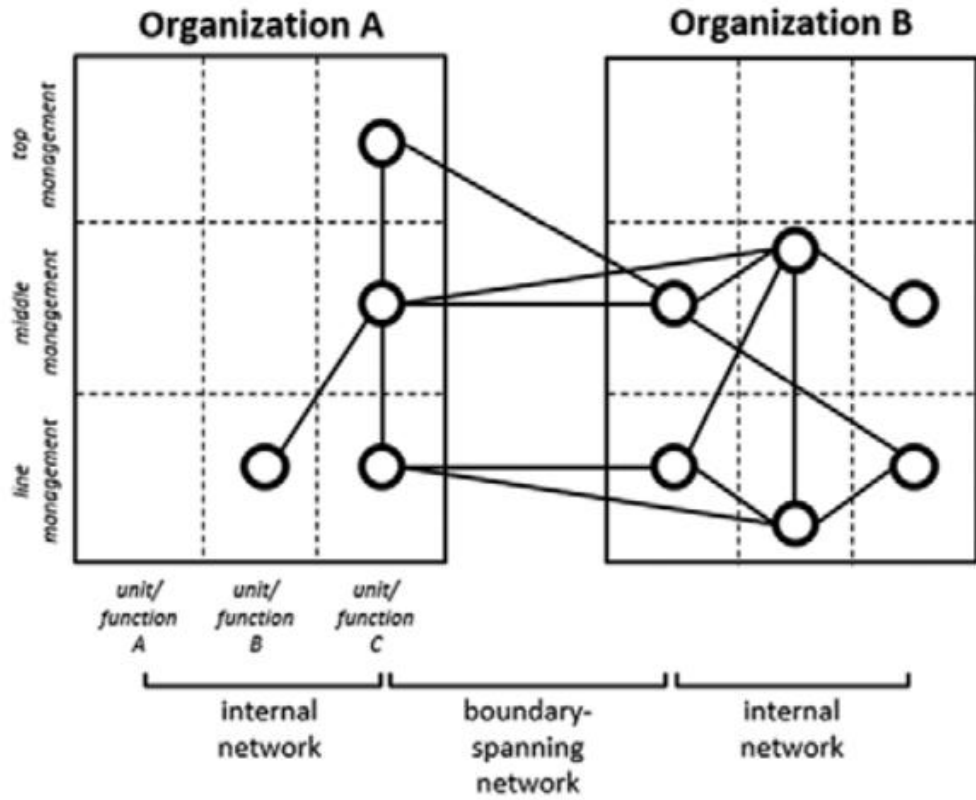


Figure 2.3. Scheme organisation strategic alliance (Albers, Wohlgezogen and Zajac, 2013)

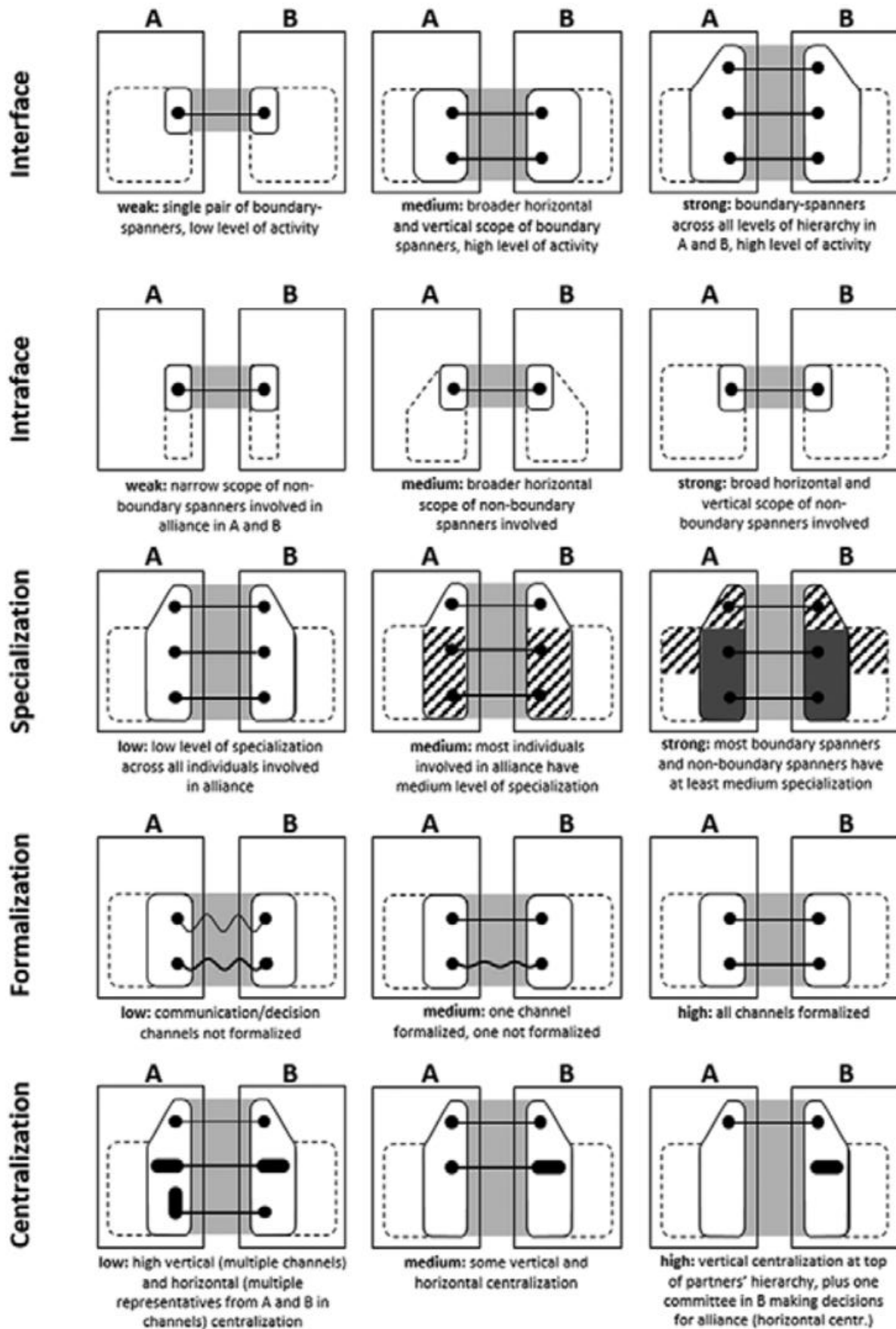


Figure 2.4. Parameters organisation strategic alliances (Albers, Wohlgezogen and Zajac, 2013)

Albers et al (2013) exposed some bottlenecks related to the five parameters. They state that issues can arise when the interface is weak and/or the degree of centralisation is high, combined with a strong intraface. However, it is possible to compensate by increasing specialisation, focus on decentralisation and adjust formalisation.

With regard to the process of decision-making, the interface and intraface should be aligned. Related is the operational strategy. According to Kim, Sting and Loch (2014), three types can be distinguished, being 1) top-down, 2) bottom-up, and 3) horizontal. They state that a top-down approach is based on an initiative by the top management, whereas a bottom-up approach is an initiative of the middle or frontline management. Figure 2.5. portrays the three operational strategies.

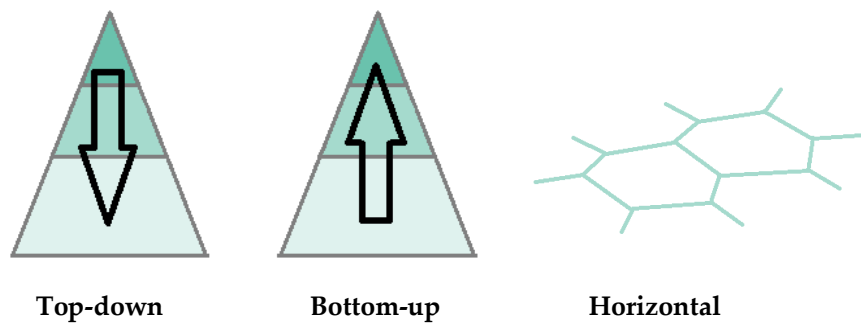


Figure 2.5. Operational strategies (*Own illustration, 2015/2016*)

The operational top-down plans are composed by the top management and are in line with the corporate strategy. Bottom-up plans emerge at a lower level and are based on the search to new opportunities. Some of those bottom-up initiatives are seen as high-priority and are integrated at the top management level (Kim, Sting and Loch, 2014).

With regard to the organisational structures, six different types are distinguished, being 1) line organisation, 2) line-staff organisation, 3) project organisation, 4) matrix organisation, 5) limitless organisation, and 6) learning organisation (Cantens, 2014).

Line organisation

This is the most obvious example of a top-down organisational structure. The strategic layer manages the tactical level and the tactical level manages the operational level.

Line-staff organisation

This version of the line organisation has been extended with indirect staff functions.

Project organisation

With more complex situations, the line or line-staff organisation will be complemented with an extra organisation specific for that situation. It is more a temporary structure rather than a fixed structure.

Matrix organisation

When projects become fixed and the employees work permanently on one project, then the applied organisational structure is the matrix organisation. This is a rather flexible structure in which the managers function more as coaches.

Limitless organisation

The limitless organisation is a reaction to the four abovementioned organisational structures. There are no limitations of horizontal, vertical or external boundaries. The organisation is a strategic alliance between the organisation and its clients. The focus is on independent operating teams.

Learning organisation

This is rather an organisation philosophy than an organisational structure. It implies that organisations are capable of adjusting to new situations in which the members have a strong and common vision.

Booz, Allen & Hamilton (cited in Hindle, 2008) state that in general, an alliance can include two organisations (bilateral alliance) or several organisations (network alliance). In most cases, organisations experience a bilateral alliance first and take a next step by participating in a network alliance (De Man, 2006). With regard to the organisation of a network alliance, certain difficulties are present:

1. Creation of a relationship is more difficult with multiple organisations.
2. Process of decision-making is more difficult with multiple organisations.
3. Flow of participating people is very common, so a less stable position compared to bilateral alliances.

2.3 MANAGEMENT

Ireland, Hitt and Vaidyanath (2002, cited in Holmberg and Cummings, 2009) state that effective management of a strategic alliance starts with the selection of a proper partner.

Traditional management tools are based on sovereign organisations, however, strategic alliances are based on emerging organisational structures. Therefore, Duysters, De Man and Wildeman (1999) performed research into a new management approach, being the network perspective. This new perspective is set against the dyadic perspective and is analysed based on the three categories 1) strategic choice, 2) alliance management and 3) top management. Figure 2.6. portraits those differences.

Dyadic perspective	Network perspective
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategic choice based on: <ul style="list-style-type: none"> — autonomy — the interest of the individual partners — the firm's function in the market ● Alliances are managed as dyads: <ul style="list-style-type: none"> — partner selection based on individual fit — bilateral knowledge exchange — manage alliances as separate contracts; ownership ● Top management initiates and evaluates (manage at arms' length) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategic choice based on: <ul style="list-style-type: none"> — dependence — the firm's interest in its network — the firm's function in the network ● Alliances are managed as a portfolio: <ul style="list-style-type: none"> — partner selection based on network fit — knowledge leverage across partners — manage alliances as a set of competences; access ● Top management moderates, prioritises (involvement)

Figure 2.6. Dyadic vs. network perspective (Duysters, De Man and Wildeman, 1999)

Strategic choice

With a Dyadic perspective, the organisation acts as to their market function, while with a Network perspective, the organisations need to decide how to function in a network.

Alliance management

The network perspective is based on management in which all organisations benefit, which can be labelled as portfolio management. Partner selection in such an alliance differs from a bilateral alliance; it is more important to attract key strategic partners and several short-term partners for the more specific scope objectives. Instead of collaborating with one single party, multiple organisations are involved. Therefore, it is important to leverage knowledge within the network, but for example also to a partner's partner. Leverage of knowledge might result in cluster within the network. The management of network alliances is more about the competences, rather than the contract. One single contract will not contribute to the full potential of an alliance, whereas combining the different competences will.

The dyadic perspective is purely between two organisations, so partner selection is really about the individual fit. This type of alliances is mainly based on a contract and its obligations.

Top management

The top management of a dyadic perspective is the initiator of the strategic alliance. When the strategic decisions are made, managers at a lower level in the hierarchy become in charge of the execution. In a network alliance, top managers are more involved. Due to the fact that conflicts will occur more easily, moderating by the top management is required.

In order to successfully manage a network alliance, management tools are designed. Three of those tools have proven to be very useful, which are 1) portfolio analysis, 2) partner programmes, and 3) databases (Duysters, De Man and Wildeman, 1999).

- Portfolio analysis – With the analysis of the alliance's portfolio, missing competences can be exposed and fulfilled with new alliances. Besides analysing the portfolio, inter-partner conflicts and inter-partner learning can be exposed as well.
- Partner programmes – By classifying partners into groups, the involved people can keep an overview of the alliance. With the partner programmes, it is determined how a group should be dealt with.
- Databases – By creating a database of the different alliances, an overview can be created. An important benefit of such a database is spreading knowledge throughout the entire alliance.

With regard to managing the alliance relationship over time, this is usually more important than crafting the initial formal design (Doz and Hamel, 1998).

2.4 TRUST & CONTROL

Spekman et al (1998) state that fifty percent of all alliances have failed. Kalmbach and Roussel (1999) has determined that this percentage is even higher; sixty percent. Elmuti and Kathawala (2001) state that the success factors are important, but that it is even more important to know the risks of alliances. They determined several important aspects with regard to the risks, being; 1) clash of cultures, 2) lack of trust, 3) lack of clear goals and objectives, 4) lack of coordination between management teams, 5) differences in operating procedures and attitudes among partners, 6) relation risk, 7) performance risk, and 8) the possibility of creating future competitor.

Research performed by the Financial Times (1999) exposed two other very important risks to keep in mind. The first is that organisations fail to expose alternatives for the alliance, so the strategic intent is not clear. The second risk is that organisations might not recognize the close coaction between the

organisation's overall strategy and the alliance's strategy. Das and Teng (2001a) categorised risk as being relational risk and performance risk. The first can be defined as the probability and consequences of not having satisfactory cooperation, the latter can be defined as the probability and consequences that alliance objectives are not achieved (Das and Teng, 1996b). The two types of risks, combined with the aspects of Elmuti and Kathawala (2001), results in the observation that all relational risks are performance risks as well. When the cooperation is not satisfying, this will influence the performance of the alliance. Therefore, collaboration and the organisation are important aspects of the alliance.

With regard to the control of an alliance, De Man and Roijackers (2008) state that there is the Approach of Control and the Approach of Trust. Based on three case studies, they state that both approaches are applied, but that trust predominates. The feasibility of a traditional collaboration is mainly based on control, whereas an alliance should be based on trust. They conclude that an alliance is possible to control, but that it should be more than hierarchy, tasks etc. The focus should be on the relation, the different perceptions and seeing the contract as a fundamental idea and not as a fixed statement.

Trust

Boon and Holmens (1991) define trust as the positive expectations regarding the other in a risky situation. More specific, Mayer, Davis and Schoorman (1995, cited in Hsu and Chang, 2014) define trust as 'the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party'. It can be divided into goodwill trust and competence trust. The first is about one's good faith, good intentions and integrity (Das and Teng, 2001a). This implies for example the good reputation of a company. The latter is based on the various resources and capabilities of an organisation. Examples of competence trust are capital and technology.

When trust is linked to both inter- and intra-organisational collaboration, inter-organisational, intra-organisational and inter-personal trust arises (Hsu and Chang, 2014). Most researchers on this topic state that with inter-personal trust, the intra-organisational collaboration improves. Consequently, this will result in a better level of inter-organisational collaboration. Trust is a type of personal behaviour; in most cases no rules are set up for trust. Therefore, it can be seen as an uncertainty, which might result in higher transaction costs and hamper the individual knowledge sharing (Shin, 2004, cited in Hsu and Chang, 2014).

Intra-organisational knowledge sharing is a very important aspect within any organisation and is an aspect that gets influenced by trust. Hsu and Chang (2014) projected three different theories on trust and knowledge sharing, being: 1) Social Capital Theory (SCT), 2) Transaction Cost Economics Theory (TCE), and 3) Knowledge Sharing (KS). Those three theories are based on both inter-personal trust and uncertainty. Concluded by Hsu and Chang (2014) is that inter-personal trust encourages knowledge sharing, as well as social interaction ties and a knowledge-sharing vision. With regard to uncertainty, this does influence knowledge sharing in a negative way. With inter-personal trust, a large part of uncertainty can be reduced. (Hsu and Chang, 2014)

Control

A second aspect related to risk is control. Leifer and Mills (1996) define control as a regulatory process by which the elements of system are made more predictable through the establishment of standards in the pursuit of some desired objective or state. This concept can be divided into behaviour, output and social control.

With regard to strategic alliances, emerging organisational structures evolve (Leifer and Mills, 1996). This results in a high priority of organisational control, which implies adjusting the behaviour to the organisational objectives. With a strategic alliance, organisational differences occur; both the organisation as such and its employees approach problems, goals, values etc. with different experiences and from different perspectives. Control will increase predictability, but will also introduce standards. Leifer and Mills (1996) advocate three types of control, being 1) objective control, 2) normative control, and 3) self-management control.

- **Objective control** Assure activities are based on standards (contract and constraints)
- **Normative control** Unwritten work rules (norms)
- **Self-management control** Self-regulation or cognitive map (personal preferences)

Objective control restricts behaviour, where normative control and self-management control encourages value or belief change (Leifer and Mills, 1996). Trust is related to self-management control, however, it cannot be seen as a control mechanism.

Risk, trust and control

Das and Teng (2001a) connected all three aspects; risks, trust and control, to the three types of alliances defined by Killing (1988) and Yoshino and Rangan (1995). Trust and control can reduce the risks, both relational and performance wise. Figure 2.7. shows the relation between risks, trust and control in combination with joint ventures, minority equity alliances and non-equity alliances. Due to the fact that with a joint venture extensive collaboration and high involvement of the partners is required, this type of alliance has different standards. Minority equity and non-equity alliances are mostly contract based, which implies clear legal obligations.

Dimensions	Applicability to Alliance Types		
	Joint ventures	Minority equity alliances	Non-equity alliances
Goodwill trust	high for both firms	high for recipient firm	moderate
Competence trust	high for both firms	high for investing firm	high
Behaviour control	high	high	moderate
Output control	high (more convergent measures for partner firms)	high (often different measures for partner firms)	high (often different measures for partner firms)
Social control	high	high	high
Maximum acceptable relational risk	low	moderate	high
Maximum acceptable performance risk	low	moderate	high

Figure 2.7. Risk, trust and control (Das and Teng, 2001a)

Based on case studies performed by De Man (2006), figure 2.8. is formulated. When both the business and relation between the partners is uncertain, then both trust and control are required. When both relational and business uncertainty is low, then only control or only trust is required. In an alliance with high relational uncertainty, control is desired. In those cases, partners are not familiar with each other and need a certain amount of control. When the partners for example do know each other, but they enter a relative uncertain market, then trust is very important.

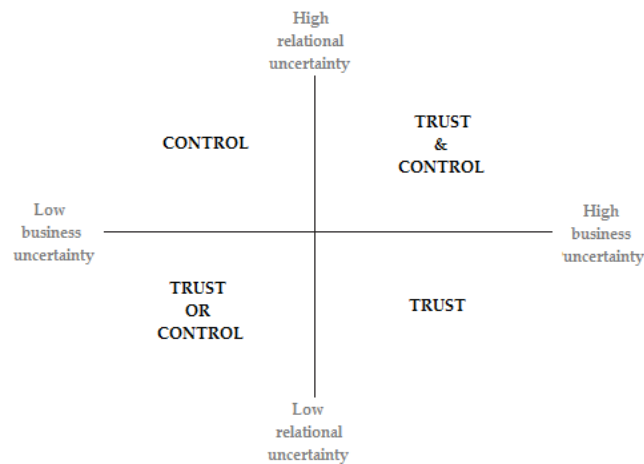


Figure 2.8. Trust and control (*De Man, 2006*)

Research performed by Nyström (2005) exposed that the most influential aspects are trust and a mutual understanding.

2.5 CONCLUSIONS

This chapter addressed the organisation of a strategic alliance. With a strategic alliance, a new organisational structure emerges. Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013) advocate the difficulties with the organisation of a strategic alliance, due to the fact that what might seem a clear tie between the organisations, is actually a network of ties between individual employees. Therefore, it is important to indicate the involved actors and have an idea about the aspects trust and control. Albers et al (2013) created a scheme including the design parameters 1) interface, 2) intraface, 3) specialization, 4) formalization, and 5) centralization which enables mapping the organisation of a strategic alliance in case. So with regard to the actors in a strategic alliance, it is more about the involved individuals rather than the involved organisations.

When it comes to the organisation of an alliance, it is important to distinguish the different types of actors. By and large, it can be said that there is one organisation that takes the initiative and is named focal partner. Then, there are organisations that complement the focal partner.

The management of an alliance is based on the number of participating organisations and the applied approach. The parent firms have their own management, which can be top-down, bottom-up or horizontal. The last one is related to a network alliance, in which multiple organisations collaborate. Due to the fact that alliances have an emerged organisational structure, it might be useful to have a relative rigid approach to the management of it.

Eisert (1996) distinguishes four types of inter-organisational relationships; two related to the perspective of one organisation with either one other or multiple other organisations and two related to multiple organisations joining forces. When only two organisations collaborate, then it is a linkage between two focal organisations.

With regard to the different types of organisational structures, six different types can be distinguished. Those are the 1) line organisation, 2) line-staff organisation, 3) project organisation, 4) matrix organisation, 5) limitless organisation, and 6) learning organisation (Cantens, 2014).

Strategic choice, alliance management and top management are management mechanisms. Related to this are risk, trust and control. This differs per organisation and per person. However, by emphasizing the importance of mutual understanding, the inter-organisational, intra-organisational and inter-personal collaboration can be improved.

The overall conclusion is that the organisation of a strategic alliance is a difficult aspect due to the fact that it is an emerging organisational structure.

3. PROCESS

This chapter addresses the process of a strategic alliance. However, this does not only contain the different phases, but also alterations during the process. Related to those alterations of both the process and other aspects, are factors for success. Therefore, this chapter addresses the phases, but also the aspects that have an influence.

3.1 PHASES

In general, three stages in the process of an alliance are determined, being 1) formation, 2) operation and 3) the outcome (Das and Teng, 2002c). However, Lau (2000) has a different division, being pre-formation, formation and post-formation, or search, formation and management. Figure 3.1. portrays the different phases Lau (2000) exposed.

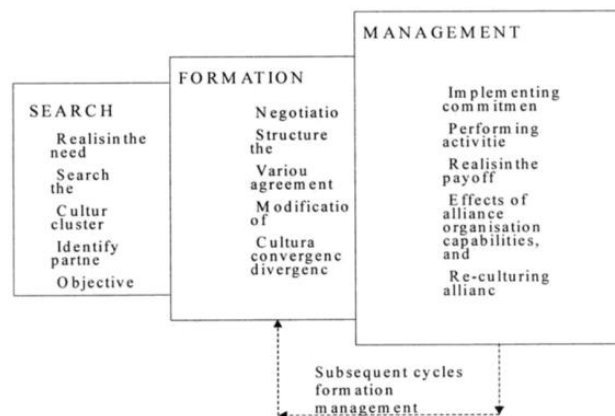


Figure 3.1. Phases strategic alliance (Lau, 2000)

- Pre-formation Realise needs, define objectives and search for a partner
- Formation Negotiations, structure, payoffs, resources and scope of joint activity
- Post-formation Perform the activity (this phase can already start during formation phase)

Other authors (combined in Das and Teng, 2002c) have tried to identify the different activities as well. Their perspective has in common that during the formation, the aspects that influence the alliance the most are the selection (partner) and the applied approach of collaboration.

3.2 ALTERATIONS

Reuer, Zollo and Singh (2002) performed research on the post-formation dynamics in strategic alliances. This is the iterative process of formation and post-formation (Lau, 2000). Reuer et al (2002) state that 44 percent of all alliances experience at least one of the next aspects;

- Contractual alterations
- Changes in the joint board / committee
- Introduction / formalization monitoring mechanisms

Reuer et al (2002) also exposed the relationship between alliance experience and governance change ex-post. Alliance experience can be divided into;

- Collaborative experience Agreements with any partner on any subject
- Technological experience Agreements with any partner on similar subjects
- Partner experience Agreements with the same partner

They exposed that collaborative experience has no effect on governance changes, organisations with technological experience have less governance changes and partner-specific experience increases the chance of post-formation changes.

Bennet and Jayes (1998) state that the establishment of an alliance is based on project partnering, which evolves into strategic partnering. This implies that certain organisations collaborate successfully project-based and due to this success, the organisations transform their agreement into a strategic agreement.

3.3 FACTORS FOR SUCCESS

Not every strategic alliance is a success (De Man, 2006). As mentioned earlier, with strategic alliances emerging organisational structures evolve (Leifer and Mills, 1996). The organisation of an alliance deviates from other organisational structures, which makes it more difficult to manage. The success of an alliance is difficult to map, because every alliance has its own purpose and participants. However, Biggs (2006, cited in Isoraite, 2009) tried to create an overview of the critical success factors (figure 2.14.).

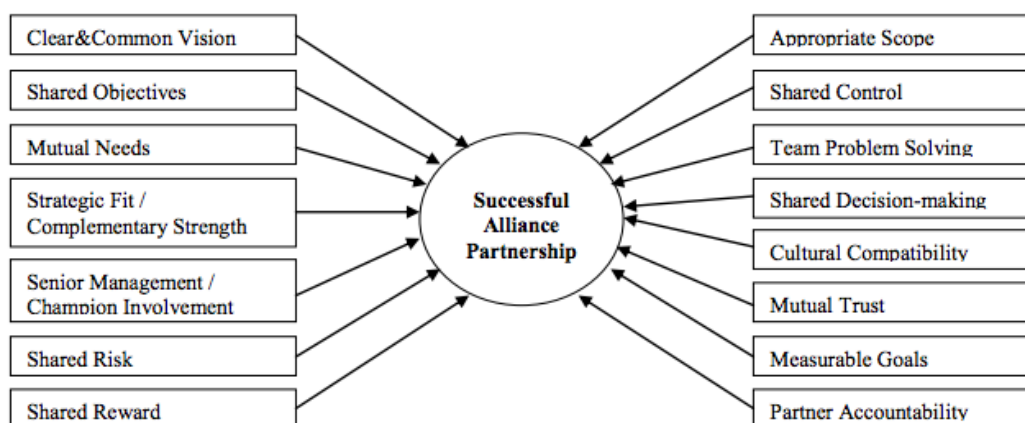


Figure 3.2. Critical success factors strategic alliances (Biggs, 2006, cited in Isoraite, 2009)

Technology Associates and Alliances (1999, cited in Elmuti and Kathawala, 2001) performed research by asking 455 CEOs to indicate the most important success factors of an alliance. The two most important factors are 1) partner selection and 2) senior management. Especially the first factor is in line with the research performed by Spekman et al (1998), who state that the strength of the partners reflects the strength of the partnership. Elmuti and Kathawala (2001) defined senior management commitment as a key factor in the success of an alliance. The alliances need to have an impact on the organisation's overall strategy, which demands senior management commitment. The organisation really needs to stress that the strategic partnership they are participating in, is part of the entire organisation, not an outside activity (Lorange and Roos, 1991).

Another important aspect for a strategic alliance to be successful is the fact that organisations need to analyse their options. Organisations might enter alliances while a merger, an acquisition or even a sell would have been the solution (Elmuti and Kathawala, 2001). Organisations should only enter a strategic alliance if they exposed that this is the best option they have.

De Man (2006) conducted research to alliances and to what extent they can be labelled as a success. He had several remarks; 1) organisations experienced in alliances have a higher success rate and 2) organisations with more management knowledge have a higher success rate. The abilities of the partners in alliances, both experience and formal management techniques, have a high influence on the success rate of the alliance (De Man, 2006). This has been confirmed by Kadefors and Gluch (2009) who have carried out several case studies to strategic alliances. They state that even a first partnering project can be a success if it involves experienced participants and a clear organisational model.

Some organisations who participated in an alliance state that they do not want to participate in a new alliance, because they cannot get control on this type of collaboration (De Man, 2006). De Man also states that control and trust are two important aspects within an alliance and that the management of the alliances needs to address solutions for the issues; 1) dynamics, 2) absent hierarchy, 3) incompatible management structures, 4) opportunism, and 5) temporarity.

Based on the overview of Biggs (2006, cited in Isoraite, 2009), complemented with De Man (2006), Lorange and Roos (1991) and Elmuti and Kathawala (2001), a total of sixteen important success factors are the result, being;

- Clear and common vision
- Appropriate scope
- Shared objectives
- Shared control
- Mutual needs
- Team problem solving
- Strategic fit
- Shared-decision making
- Senior management
- Cultural compatibility
- Shared risk
- Mutual trust
- Shared reward
- Measureable goals
- Partner accountability
- Partner selection

The key success factors are partner selection and senior management (Technology Associates and Alliances, 1999, cited in Elmuti and Kathawala, 2001). It is also stated that the abilities of the partners in alliances, both experience and formal management techniques, have a high influence on the success rate of the alliance (De Man, 2006).

Besides success factors, alliance have failure factors as well. Porter Lynch (2001) determined those failure factors, being 1) no commitment, 2) no trust, 3) poor cultural/operational integration, 4) strategic weakness, 5) lack of adoptability, and 6) focus on internal alliance instead of consumer/mission.

3.4 CONCLUSIONS

For an alliance, three different stages can be distinguished, being the pre-formation, the formation and the post-formation. The two last stages enable an iterative process of alterations. Almost half of the alliances experience contractual alternations, committee changes or changes in the monitoring mechanisms. Related to alterations is the experience of the participating organisation. They exposed

that collaborative experience has no effect on governance changes, organisations with technological experience have less governance changes and partner-specific experience increases the chance of post-formation changes. So the more experience organisations have collaborating with each other, the more usual it is to have certain alterations.

With regard to the formation of an alliance, Bennet and Jayes (1998) state that organisations do not start an alliance right away, but that this evolves from a successful project or collaboration. So besides the pre-formation, formation and post-formation phases, there is a pre-alliance phase as well. For this pre-alliance phase, partner selection is important. This, together with senior management, are the main factors for success. These success factors or critical moments and aspects influence an alliance. With regard to partner selection it is important to have the right people at the right place.

Overall conclusion is that there are actually four phases with regard to a strategic alliance, being the pre-alliance, pre-formation, formation and post-formation. During these phases and especially during the formation and post-formation phase, alterations can take place. So the process of an alliance is rather iterative than linear.

4. EXAMPLES IN LITERATURE

This chapter addresses the combination of literature and empirical research, namely empirical examples from literature. Three different case studies, all performed by De Man (2006), are summarized in order to provide a first glance of alliances in practice.

4.1 CONTRACTUAL AGREEMENT – CASE PHILIPS AND DOUWE EGBERTS

The Dutch technology firm Philips and the coffee and tea company Douwe Egberts decided to collaborate in a strategic alliance. Before the alliance got established, Philips was dealing with research to new ways of making coffee and Douwe Egberts focused on creating coffee with crema. After having informal contact, the two companies decided to start their collaboration in 1998. Main purpose is to develop a new product by combining the expertise's of the two organisations. Together, a new concept was developed, which implied a focus on increasing the amount of 'coffee moments' during the day.

The result of the collaboration is the Senseo coffee maker, which enables consumers to make one cup of coffee at the time by using a pad. Philips is in charge of the machine, Douwe Egberts of the pads. A rather simple design resulted in an offensive approach by creating a new market; portioned coffee making. The machine itself is relative cheap, so Philips shares in the profit generated by the sales of the pad.

The organisation of the alliance is rather clear. Figure 4.1. shows the so called Mirrored Structure or Multiple Points of Contract Model. The alliance has three main levels of government, being 1) the International Steering Committee (ISC), 2) the National Steering Committees (NSC), and 3) the Mutual Sales Teams.

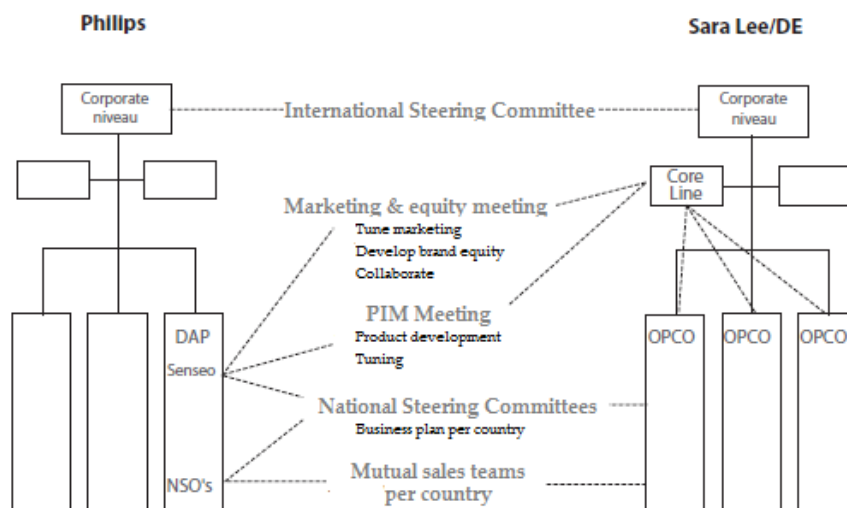


Figure 4.1. Mirrored structure Philips and Douwe Egberts (De Man, 2006)

ISC – Three delegates of both Philips and Douwe Egberts who determine the business plan and product roadmap.

NSC – Delegates of National Sales Organisations (NSO's) of Philips and delegates of National Operating Companies (OPCO's) of Douwe Egberts. They develop business plans for their country, which needs approval of ISC.

Philips and Douwe Egberts have different approaches with the organisation of Senseo within the company. Philips centralised Senseo by creating a Senseo line of business. Douwe Egberts decentralised their model of organisations; the OPCO's take decisions. The business manager of the Philips Senseo line of business is the alliance manager as well.

Besides similarities, differences between the two organisations arise as well. Philips is a producer, which implies that they have a more future based approach. For Douwe Egberts, it is easier to implement developments. Philips is more used to develop their products, whereas Douwe Egberts has less experience with this.

Almost twenty years later, Philips and Douwe Egberts still have the same type of contract as the one they started with. One of the most important aspects of the contract is the agreement with regard to the division of value. There are multiple elements which govern the control and trust in this alliance (figure 4.2.).

Elements of control	Elements of trust
<ul style="list-style-type: none"> - Contractual agreements division of value - Clear structure of organisation - Planning & control cycles - Mirrored structure 	<ul style="list-style-type: none"> - Focus on creation of value - Mutual adaption possibilities - Trust - Learning of differences

Figure 4.2. Elements of control and trust Philips and Douwe Egberts (*De Man, 2006*)

The Philips and Douwe Egberts case is an example of a strategic alliance based on a contractual agreement. De Man (2006) states that there are several criteria an alliance needs to meet in order to be a success. The first aspect is that the alliance should consist of complementary partners who do not want to acquire each other's competences, but do have access to them. Second aspect is that the alliance is limited in scope. It is not about an entire business, but about a certain part of the business.

Appendix IV. consists of the case of Philips and Douwe Egberts illustrated in the Data Analytic Scheme.

4.2 JOINT VENTURE – CASE KEERPUNT - NN AND FORTIS INSURANCE NEDERLAND

Based on a joint venture agreement, the organisations Nationale-Nederlanden and Fortis Insurance Nederland established a new business called Keerpunt. This re-integration organisation focuses on both prevention and re-integration of non-healthy employees. People insured at Nationale-Nederlanden or Fortis can benefit from this re-integration process. The result of this process is a reduced burden of claims. The purpose of this joint venture is the change in the Dutch regulation, which implies a stimulus of non-healthy employees to re-enter the labour market.

The origin of the joint venture lies in the agreement between Nationale-Nederlanden and SFB. Due to an expected privatisation in the social insurance sector, the two organisations started an alliance in order to benefit from each other's knowledge in order to gain a better market position. However, the expected privatisation did not happen and SFB got interchanged with Fortis. The main occasion of

Nationale-Nederlanden and Fortis to alliance was the fact that the commissar of Nationale-Nederlanden knew the senior manager of Fortis. In 2001, based on a 50-50 share joint venture, the two organisations became partners in the Keerpunt. Figure 4.3. provides an overview of the organisation of Keerpunt.

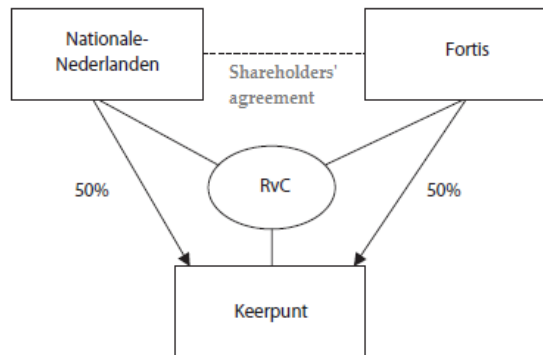


Figure 4.3. Organisation Keerpunt (De Man, 2006)

In general, Nationale-Nederlanden and Fortis are each other’s competitors. In order to ensure the equal influence of both parties, a direction member of each party was delegated. Over the years, Keerpunt created its own direction. Direct collaboration between Nationale-Nederlanden and Fortis is scarce, Keerpunt became an ‘independent’ organisation.

A clear scope results in control of both partners. An equity based relation and present RvC indicate strict control.

Elements of control	Elements of trust
<ul style="list-style-type: none"> - Relation based on equity - RvC - Planning & control targets - Scope constraints 	<ul style="list-style-type: none"> - Partners see each other as trustworthy - Complementary interests

Figure 4.4. Elements of control and trust Nationale-Nederlanden and Fortis (De Man, 2006)

Economy of scale and an increase in market position are drivers to start a joint venture.

4.3 MULTIPLE STRATEGIC ALLIANCES – STARBUCKS

The roaster, marketer and retailer of coffee Starbucks has been partnering with multiple other organisations. In 1993, this started with the alliance with Barnes and Nobles bookstores, providing in-house coffee shops. In order to provide customers not only hot coffee drinks, but also the so-called Frappuccino, Starbucks created an alliance with PepsiCo. In order to expand their market, Starbucks collaborated with both United Airlines and Kraft foods. The first resulted in Starbucks coffee served in Starbucks coffee cups offered during United Airlines flights, the latter resulted in Starbucks coffee being marketed in grocery stores. Mainly as a marketing improvement, Starbucks started an alliance with NAACP, which strives for social and economic equality (Chron, n.d.).

Starbucks collaborates with different organisations, which can be labelled as network alliances. Figure 4.5. illustrates this.

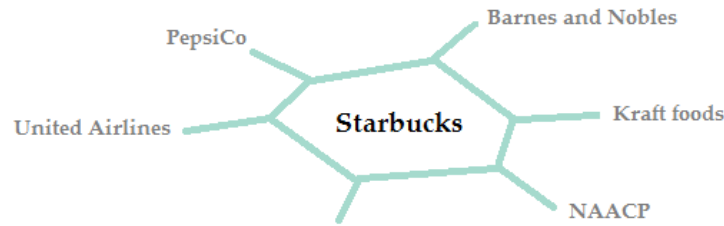


Figure 4.5. Network Starbucks (Chron, n.d.)

The key strategy of Starbucks is product differentiation by product mix, locations, coffee beverages reputation and supreme customer services (Geereddy, n.d.). This is done in order to provide the customer a ‘Starbucks Experience’. The example of Starbucks shows that an organisation can have multiples purposes to start a strategic alliance.

Focal partner	Complementary partner	Purpose	Market initiative
Starbucks	Barnes and Nobles	Expand market / marketing	Both organisations (combine coffee and books)
Starbucks	PepsiCo	Expand market / marketing	Customers ask for ‘cold’ coffee
Starbucks	United Airlines	Expand market / marketing	Starbucks
Starbucks	Kraft foods	Expand market / marketing	Starbucks
Starbucks	NAACP	Marketing	Starbucks

Figure 4.6. Strategic alliances Starbucks (Chron, n.d.)

As can be seen in figure 4.6., the overall purpose of Starbucks to alliance is to expand their market and to increase the marketing. Alliancing is the main strategy with regard to marketing. Starbucks believes in the ‘relationship’, which implies the relationships with consumers, businesses and suppliers. Starbucks invests in the experience that the consumer encounters in the coffee shop, which results in mouth-to-mouth advertisement.

4.4 CONCLUSIONS

Three different strategic alliances in varying markets emphasize the possibilities a strategic alliance has. In the case of Philips and DE, an entire new product has been developed. Even without a joint venture, the two organisations created a separate ‘team’ for the collaboration. The Nationale Nederlanden - Fortis case shows that even when a partner gets replaced with another partner - if the focus and vision are clear - it still has a chance of being a success. Starbucks decided to start strategic alliances for marketing reasons. Because it is a very important part of their branding, they really take it from a strategic point of view.

With regard to the organisation of the different alliances, it is remarkable that it is more about partners rather than individuals, while Albers et al (2013) advocate the latter. This might be related to the scale of the alliances. In all cases, the same amount of employees participate in the work or steering groups, the so called mirrored structure (De Man, 2006).

5. CONCLUSIONS LITERATURE

The literature review addressed the phenomenon strategic alliances and attempted to define it. So, it provides a definition of this phenomenon, but also their organisation, the process they go through and the critical moments. The strategic alliance itself can be defined as follows;

First definition strategic alliance – *Long-term, mutually beneficial, financial open-ended, contractual agreement between two (bilateral) or more (network) partners without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.*

However, certain aspects in this definition are still rather broad. This definition is more a bandwidth rather than a fixed statement. Multiple characteristics, for example the purpose of the alliance, determine the real alliance. Based on the findings from research to the organisation and the process of strategic alliance, certain characteristics need some more explanation.

Long-term

With regard to strategic alliances in the construction industry, the long-term aspect is a more complex definition. This industry is characterized by its ad hoc approach, which implies that the focus is on a project and not beyond.

Contractual agreement

Chan, Chan and Yeung (2009) state that a strategic alliance is a legal binding due to the fact that a formal contract has been signed. However, other resources claim that an agreement can also be a binding or even non-binding agreement, for example a letter of intent.

Partners

As Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013) stated, the complexity of a strategic alliance is the fact that what seems to be one tie between different organisations appears to be a network of ties between different individuals.

With the above alterations, a new and more integrated definition of strategic alliances has been composed;

Amended definition strategic alliance – *An agreement between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.*

Based on the statement of Albers et al (2013) regarding a network of individual ties rather than one tie between the participating organisations, an overview of the organisation is important. Albers et al (2013) composed a scheme which enables mapping the alliance's organisation based on the aspects 1) interface, 2) intraface, 3) specialisation, 4) formalisation, and 5) centralisation.

5. CONCLUSIONS LITERATURE

With regard to the process of a strategic alliance, it might be beneficial to categorise different stages. A distinction can be made between the pre-alliance and alliance phase. Within this alliance phase, organisations might experience the pre-formation, formation and post-formation phase. Critical moments can arise during any stage and might influence the process of the alliance. The two most important factors for success are partner selection and senior management. However, partner selection projected on the perspective of Albers et al (2013) results in the importance of the selection of individuals rather than the organisations.

The final result of the literature review is a Data Analytical Scheme. This scheme enables mapping a strategic alliance in a systematic way and summarising all features exposed by literature. Figure 5.1. portrays this scheme. As mentioned in the chapter Research Proposal, the Data Analytical Scheme enables a structured empirical research and functions as the starting point of the case studies.

1. Alliance		2. Organisation		3. Process	
1.1 Type of alliance		2.1 Actors		3.1 Phases	
1.1.1 Legal		2.1.1 Number of partners		3.1.1 Emerged from	
a. Joint venture b. Contractual agreement c. Verbal agreement		a. 2 b. 3 c. >3		a. Previous project b. Previous contact c. Combination of above	
1.1.2 Focus		2.1.2 Partners		3.1.2 Year of first contact	
a. Marketing and sales b. Product and manufacturing c. Technology and know-how					
1.1.3 Market		2.1.3 Partner a.		3.1.3 Year of formation strategic alliance	
a. Vertical b. Horizontal c. Intersectional		1. Organisation		3.1.4 Initiative	
1.1.4 Approach		2. Core business		3.1.5 Alliance experience	
a. Offensive b. Defensive		3. Purpose strategic alliance		a. Collaborative b. Technological c. Partner	
1.1.5 Sector		4. More focal or complementary		3.1.6 Number of projects	
a. Public b. Private c. Public / private		2.1.3 Partner b.		a. 1 b. 2 c. > 3	
1.2 Contract		1. Organisation		3.1.7 Main project	
1.2.1 Contractual agreement		2. Core business		3.2 Alterations	
a. Yes, ba. No,		3. Purpose strategic alliance		3.2.1 Change in agreement	
1.2.2 Year of establishment		4. More focal or complementary		a. Yes, b. No	
1.2.3 Duration of contract		2.2 Organisation		3.2.2 Change in purpose	
a. Fixed b. Flexible		2.2.1 Type of gatherings		a. Yes, b. No	
1.3 Purpose		a. Steering group b. Work group c. No fixed gatherings		3.2.3 Changes in main involved people	
1.3.1 Categories		2.3 Management		a. Yes, b. No	
a. Increase revenues b. Entering new markets c. Innovation d. Risk sharing e. Competitive advantage f. Knowledge / expertise sharing g. Meet client requirements		2.3.1 Involvement top management Sweco		3.3 Factors for success	
1.3.2 Specific		a. Only during initiative b. Initiative and moderating c. Limited involvement		a. Common vision b. Appropriate scope c. Shared objectives d. Shared control e. Mutual needs f. Team problem solving g. Strategic fit h. Shared decision-making i. Senior management j. Cultural compatibility k. Shared risk l. Mutual trust m. Shared reward n. Measurable goals o. Partner accountability p. Partner selection	
1.4 Strategy		2.3.2 Management tools			
a. Co-option b. Co-specialisation c. Internalising		a. Portfolio analysis b. Partner programmes c. Database			
1.5 Market		2.4 Trust and control			
1.5.1 Type of market		2.4.1 Uncertainty level business			
a. Developed b. Emerging		a. Low b. Medium c. High			
1.5.2 Sector		2.4.2 Uncertainty level relation			
		a. Low b. Medium c. High			
1.5.3 Market initiative taker		2.4.3 Control			
		a. Objective control Project contract b. Normative control Norms, experience c. Self-management control Personal preferences			

Figure 5.1. Data Analytical Scheme (Own illustration, 2015/2016)

III. METHODOLOGY

6. METHODOLOGY

In the chapter Research Proposal, the overall approach of this thesis has been explained. This approach is based on the grounded theory, which implies building theory based on a certain phenomenon. For this thesis, the phenomenon is the sensitising concept of strategic alliances. This grounded theory, combined with the different stages of this research, resulted in the following scheme;

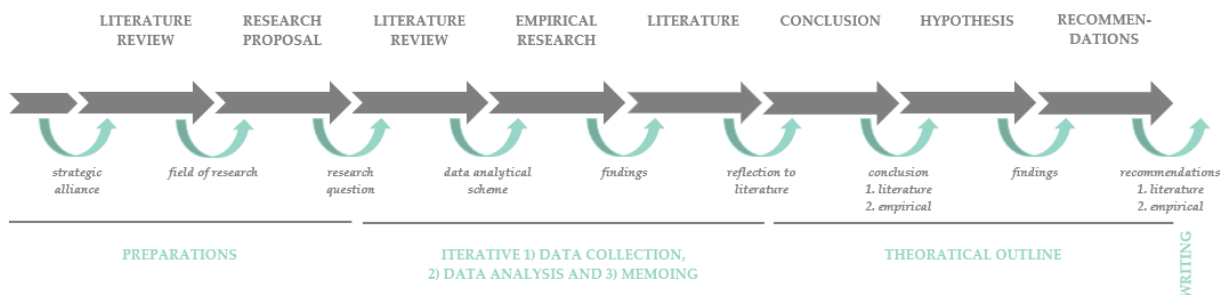


Figure 6.1. Methodology (*Own illustration, 2015/2016*)

Already mentioned is that due to the lack of available literature about strategic alliances in the construction industry, a loop back to literature has been made. So literature does not only provide a theoretical framework for the empirical research, it is also complemented with new findings from practice.

This chapter focuses on the methodology applied after the literature review has been performed. The result from this literature review is the Data Analytical Scheme, which is the starting point for the empirical research (Appendix III. Data Analytical Scheme).

6.1 EMPIRICAL RESEARCH

Appropriateness – The empirical research for this thesis consists of performing a case study on four cases in which the engineering agency Sweco participates. First of all, Sweco requested research to strategic alliances and they can be seen as the occasion of this research. The four cases in question are;

1. Sweco – Robuust Watersysteem (multiple organisations)
2. Sweco – Ballast Nedam
3. Sweco – Strukton
4. Sweco – Dekker

These cases have been chosen based on convenient sampling (Bryman, 2012). Sweco does not participate in many strategic alliances and the above mentioned cases were easily accessible. The cases are not representative, however, the analysis does provide an insight in the phenomenon strategic alliances (Bryman, 2012; Fellows and Liu, 2008). With regard to the type of case study, it is an embedded design, which implies different methods of analysing (Eisenhardt, 1989, cited in Fellows and Liu, 2008). The different methods applied to the case study are 1) descriptive (identifying and recording the phenomenon) and 2) exploratory (theory as a tool where to look for during the empirical research) (Luthans, 1992; Runkel & McGrath, 1972, both cited in Fellows and Liu, 2008).

Setting and participants – For the empirical part, participants related to the four cases have been interviewed in order to collect data. Individuals not only from Sweco, but also from the other organisations and external people have been interviewed about strategic alliances and the cases in question. The list below provides an indication of the interviewees.

Case	Name	Organisation / Function
General	Prof. dr. Ard-Pieter de Man	Professor VU, researcher and writer
General	Mr. Ton de Jong	Director Sweco Nederland
General	Prof. Dr. Ir. Andre Doree	Professor TU Twente
Robuust W.	Mr. Wim Twigt	Process manager Sweco
Robuust W.	Mrs. Monique van Veen	Process manager Sweco
Robuust W.	Mrs. Thecla Westerhof	Province Zeeland
Robuust W.	Mr. Niels Groot	DOW
Strukton	Mr. Cees van der Meijs	Division director Strukton
Strukton	Mr. Wiljan Bolier	Account manager Strukton
Strukton	Mr. Wim van der Heide	Account manager Sweco
Ballast N.	Mr. Ignaas de Jong	Account manager Ballast Nedam
Ballast N.	Mr. Wim van der Heide	Account manager Sweco
Dekker	Mr. Alex Kirstein	Management Dekker
Dekker	Mr. Ronald Koning	Account manager Sweco
Dekker	Mr. Chiel Rengers	Account manager Sweco

The first three interviewees are categorised as general. They are not related to one case specifically, but are interviewed due to their knowledge regarding strategic alliances or a specific organisation. The interviewees per case are the key actors involved. It is chosen to interview not only the participants from Sweco, but also the key actor(s) from the other participating organisations. With this approach, an even better insight in strategic alliances in which Sweco participates has been created.

Instrumentation – For the empirical research, the Data Analytical Scheme is used to analyse the different cases. Besides the data gained from interviews, data has been gathered by analysing documents as well. Examples of those documents are letters of intent (Appendix V, VI and VIII), inspiration booklets and information available through websites.

Procedure – The lack of experience in performing this type of research, combined with a relative unknown subject, has resulted in the approach of performing a pilot case study to test the best procedure for the remaining cases. This is done in order to expose the most convenient procedure and avoid the need of too many alterations. Because of the timing of the interviews and the available information, the case Robuust Watersysteem has functioned as the pilot case. The overview given below provides information regarding the steps that have been taken after the Data Analytical Scheme had been composed.

1. Orientation meetings regarding possible cases
2. Data collection documents cases
3. DAS per case
4. Draft interview questions
5. Interviews Robuust Watersysteem

6. METHODOLOGY

6. Transcriptions Robuust Watersysteem
7. Data analysis Robuust Watersysteem
8. Alterations interview questions
9. Elaboration data Robuust Watersysteem
10. Interviews remaining cases
11. Transcriptions remaining cases
12. Data analysis remaining cases
13. Alteration elaboration Robuust Watersysteem
14. Elaboration data remaining cases
15. Cross case analysis
16. Reflection empirical research to literature
17. Conclusion cases and cross case analysis

Figure 6.2. provides a global overview of the steps taken during this research.

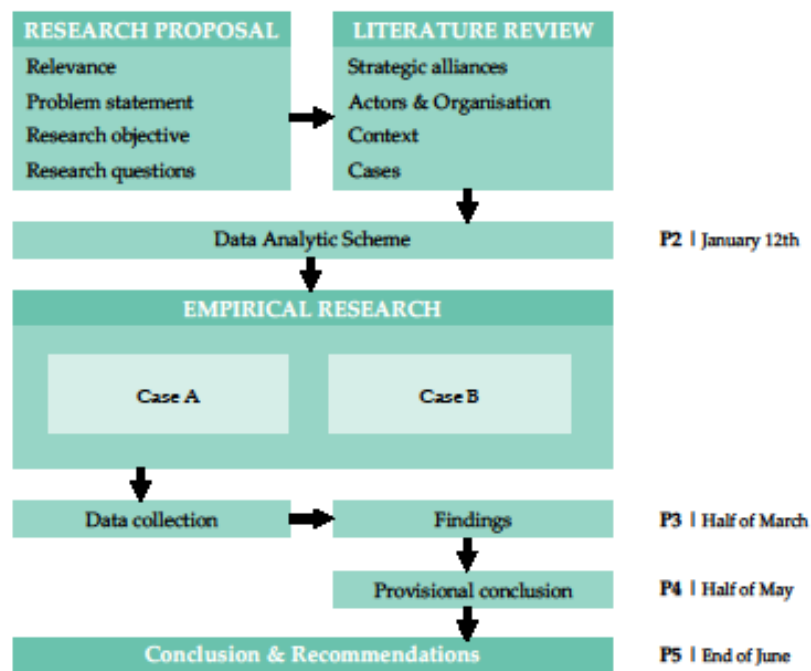


Figure 6.2. Planning (*Own illustration, 2015/2016*)

Data analysis – Data gained from the interviews has been transcribed and analysed in ATLAS.ti. Labelling the collected data, enables a clear overview of different grouped aspects within the transcriptions. The data guided the framework for analysing it, which is an exploratory approach (Nigatu Haregu, 2012).

6.2 EXPLANATION FOCUS POINTS

The Data Analytical Scheme is based on the subjects strategic alliances, organisation and process. This trilogy has been used to analyse the four cases, due to the fact that they recur in the main research

question. However, the cross case analysis has been performed on the subjects contract, actors & Sweco, critical moments and market. The literature review combined with a first glance at the four cases, has resulted in these four aspects.

Contract

Type of agreement between the different participating organisations. It does not only imply the legal or formal contract, also the verbal agreements and interaction.

> Many authors have different perspectives on the legal position of a strategic alliance and the necessity of a formal agreement. During an orientating analysis of the cases, the absence of explicit contracts is noticed.

Actors & Sweco

The involved individuals from the participating organisations and their roles.

> An alliance concerns individuals, not the entire organisation (Albers et al, 2013).

Critical moments

The moments that had a certain influence on the strategic alliance, both during the process and in general.

> Not only factors for success, but also certain aspects in the process of an alliance determine the remaining process.

(Served) Market

A combination of the area in which the organisations operate and compete with other organisations for a specific target group, and the number of those competitors (Best, 2005).

> An influential aspect is the market. The diversity of market conditions in the four cases is noticed.

6.3 CONCLUSIONS

This chapter addressed the methodology applied after the literature review has been performed. Starting point from this review is the Data Analytical Scheme (Appendix III. Data Analytical Scheme). The trilogy of strategic alliances, organisation and process recurs in this scheme and in the analysis per case. A cross case analysis has been performed on the aspects contract, actors / Sweco, critical moments and the market. These subjects have been chosen due to the fact that multiple authors in literature have different opinions about it or that they differ very much per case. The findings from both the case analysis and the cross case analysis have been reflected to the existing literature. Remarkable about this research is that literature is not only used to provide a theoretical framework for the empirical research, but it is also complemented with findings from this empirical research. A loop back to the literature has been made.

Besides conclusions and recommendations, the final results of this grounded theory research to the sensitising concept of strategic alliances are hypotheses. These hypotheses enable further research and further theory building on the concept strategic alliances.

IV. EMPIRICAL RESEARCH

7. CASE STUDY

For the empirical research, four cases in which Sweco has participated are analysed. The cases are not representative due to the fact it is based on convenient sampling (see chapter 6. Methodology). However, a global comparison of the cases provides an insight in strategic alliances in the construction industry. This chapter addresses the case analysis based on the Data Analytical Scheme and its trilogy 1) strategic alliances, 2) organisation and 3) process. Per case, a DAS scheme, organisational scheme and timeline are provided for a clear view on the case. As mentioned in the chapter Methodology, four aspects that arose as being in need of a more thorough analysis are 1) the contract, 2) the actors / Sweco, 3) the critical moments and 4) the market. Per aspect, the four cases have been analysed and compared based on a cross case analysis. The findings from both the case analysis and cross case analysis have been reflected to the literature, which resulted in conclusions that addresses both the comparison and the link between the empirical research and the literature review.

7.1 SWECO

The economic situation of the past couple of years resulted in Sweco's main priority being surviving. Up to January 2016, the company was named Grontmij, but it was acquired by Sweco. The strategy carried out during this more difficult period was attracting all work possible, which resulted in no specific attention for different ways of collaboration. Strategic alliances are present at Sweco, however, it is not an aspect which is on top of the agenda. This being said, alliances do get encouraged and might receive more strategic attention in the future. (De Jong, personal communication February 25th, 2016)

Most alliances of Sweco arise at tactical level. Based on good experience, either in a project or just relationship based, employees of different organisations start to realise the potential of the collaboration. In some cases, it will result in a strategic alliance. From the tactical level, this will be discussed with the supervisor and translated to the strategic level. The other way around, from strategic level, the direction discusses with the supervisors and team managers which aspects should be emphasized. This can result in a focus on a specific department or a specific approach for certain projects. So from strategic level, some guidance is given (De Jong, personal communication February 25th, 2016).

7.2 CASE ROBUUST WATERSYSTEEM

Figure 7.4 portrays the Data Analytical Scheme and figure 7.5 the timeline for Robuust Watersysteem.

Alliance

Currently, 11 organisations collaborate in order to both solve the water issue in Zeeland and to create new opportunities and benefit from chances arising. There is no existing market and there is no external client. The involved organisations are both client and supplier. Especially during Kringloop Zeeuws-Vlaanderen, when 17 organisations participated, partner programme was an applied management tool. This resulted in the four envelopes, which got less important when only 11 organisations continued in Robuust Watersysteem.

The main occasion of starting Kringloop Zeeuws-Vlaanderen and eventually Robuust Watersysteem is the fresh water demand of DOW. This organisation experimented with multiple ways to both reduce the demand for fresh water and to attract water from a different place. However, DOW

saw potential in collaborating with other organisations. At the beginning, the main purpose was to reduce fresh water demand by exchanging it. However, during the process, the purpose became less clear, as it changed into contributing to the entire region and create new opportunities. The alliance is not based on a specific market or demand, but more on an idealistic vision. This is the aspect that connects the different participating organisations; they see potential in collaborating.

The organisations do not have a real contractual agreement, except an unsigned letter of intent. However, a more definitive contract can be expected in the summer of 2016.

Organisation In 2013, Robuust Watersysteem evolved from the previous project Kringloop Zeeuws-Vlaanderen. From that moment on, 11 organisations, both public and private, became an alliance. A division was made between the more active organisations, being DOW, Sweco, the Municipality, Province, Water Authorities (Waterschap), and the Department of Waterways and Public Works (Rijkswaterstaat) and the less active organisations, being Evides, Zeeland Seaport, Staatsbosbeheer, ZLTO and HZ Delta Academy. Yearly, an administrative consultation takes place, in which the focus is on the overall vision and the state of the organisations. During these moments, administrative acts are made. Occasionally, depending on the need, the active organisations come together to discuss more specific topics, like current and future projects. Figure 7.1. provides an overview of the active and less active participants.

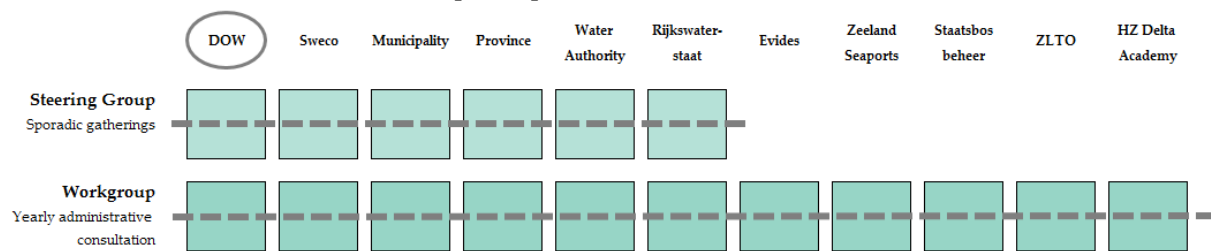


Figure 7.1. Organisation Robuust Watersysteem (Own illustration, 2015/2016)

With regard to the main features of the collaboration, not much agreements or structure is applied. Besides the yearly administrative gatherings, most communication is sporadic and based on the projects. Overall decisions are made during the yearly administrative gatherings, however, there is no decision model or procedure. This implies that all involved organisations make decisions together and that there is no hierarchy. However, most organisations have a strong and common vision, which can be labelled as the organisational philosophy learning organisation.

Figure 7.2. portrays the organisation of Robuust Watersysteem, based on the principle of Albers et al (2013). Due to the fact that 11 organisations are involved in this collaboration, it is chosen to compare Sweco and the overall alliance rather than a specific organisation.

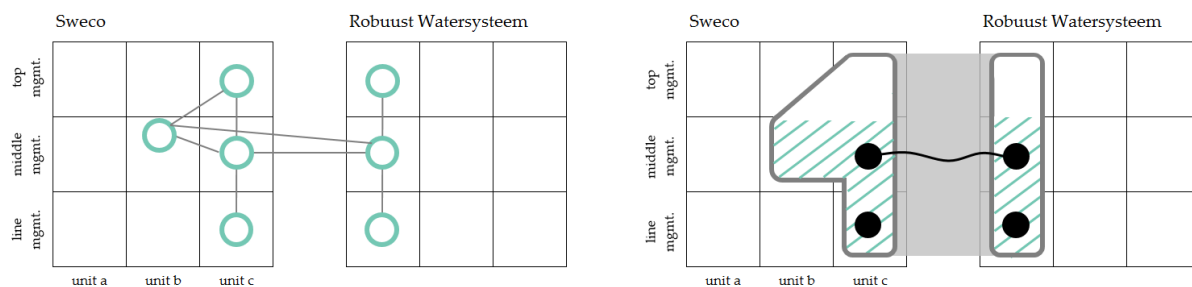
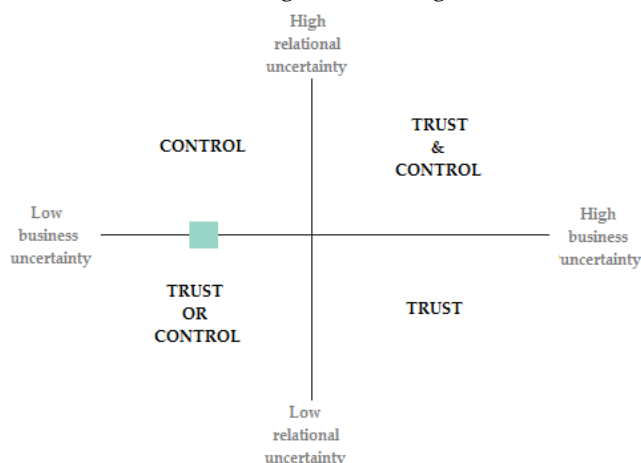


Figure 7.2. Organisational scheme Robuust Watersysteem (Own illustration, 2015/2016, based on Albers et al, 2013)

7. CASE STUDY

The left scheme of figure 7.2. provides information regarding the inter- and intraface. Even though the alliance consists of 11 organisations, per organisation, not many employees are involved. This causes a low level of intraface. Perhaps not with an equal density or commitment, but at all three levels, employees of Sweco are involved. This is also the case at the other participating organisations. As can be seen in the right scheme of figure 7.2., most commitment, involvement and formalisation takes place at the middle management, being the tactical level.



Robuust Watersysteem has a low to medium business uncertainty; however, the relational uncertainty is slightly higher due to the number of participants and lack of a clear structure. Based on the scheme of De Man (2006), figure 7.3, this implies that both trust and control are important, but control should be emphasized.

Figure 7.3. Trust and control Robuust Watersysteem
(Own illustration, 2015/2016, based on De Man, 2006)

Process

In 2009, after different studies and implementations of ways to reduce the demand for fresh water, DOW involved Evides, Water authorities, Hogeschool Zeeland, the Municipality, and Sweco to start Kringloop Zeeuws-Vlaanderen. During Kringloop Zeeuws-Vlaanderen, the organisations discovered the potential of combining forces; however, not all parties were convinced. Therefore, even more organisations were attracted and divided into four envelopes, being DOW, Sluiskil, Municipality and Agriculture. Projects within the envelopes were realised, but the organisations, mainly DOW, Sweco and the Province, saw opportunities in between the envelopes. This vision and the development of the DOW envelop resulted in the start of the alliance Robuust Watersysteem in 2013. From that point on, 11 organisations were collaborating in order to expand the opportunities that water exchange has.

Currently, Sweco is creating a contract called GreenDeal. The future of Robuust Watersysteem depends on this contract and the question whether every organisation is willing to sign it.

Based on the four stages derived from literature, the process of Robuust Watersysteem is portrayed as being;

- Pre-alliance** Kringloop Zeeuws-Vlaanderen can be seen as the pre-alliance phase.
- Pre-formation** The transition of Kringloop Zeeuws-Vlaanderen to Robuust Watersysteem is the search phase in which the partners were identified.
- Formation** Currently, Robuust Watersysteem is in the formation phase. However, first steps towards post-formation have already been taken.
- Post-formation** As mentioned, the current situation is that there is a balance between the two phases. One the one hand the GreenDeal contract will create a more thorough alliance, however, even without this contract, projects do get executed.

1. Alliance	2. Organisation	3. Process
1.1 Type of alliance	2.1 Actors	3.1 Phases
1.1.1 Legal	2.1.1 Number of partners	3.1.1 Emerged from
a. Joint venture	a. 2	a. Previous project
b. Contractual agreement	b. 3	b. Previous contact
c. Verbal agreement	c. > 3 : 11	c. Combination of above
1.1.2 Focus	2.1.2 Partners	3.1.2 Year of first contact
a. Marketing and sales	1) Sweco, 2) DOW, 3) Province, 4) DWPW,	2009
b. Product and manufacturing	5) Municipality, 6) Water Authority, 7) HZ,	3.1.3 Year of formation strategic alliance
c. Technology and know-how	8) Evides, 9) ZS, 10) ZLTO and 11) Staatsbos	2013
1.1.3 Market	2.1.3 Partner a.	3.1.4 Initiative
a. Vertical	1. Organisation	DOW
b. Horizontal	Sweco	3.1.5 Alliance experience
c. Intersectional	2. Core business	a. Collaborative
1.1.4 Approach	Engineering consulting	b. Technological
a. Offensive	3. Purpose strategic alliance	c. Partner
b. Defensive	Expertise sharing	3.1.6 Number of projects
1.1.5 Sector	4. More focal or complementary	a. 1
a. Public	Focal	b. 2
b. Private	2.1.3 Partner b.	c. > 3 : Multiple
c. Public / private	1. Organisation	3.1.7 Main project
1.2 Contract	DOW	Waterkering Zeeuws-Vlaanderen
1.2.1 Contractual agreement	2. Core business	3.2 Alterations
a. Yes,	Industry	3.2.1 Change in agreement
b. No, a non signed Statement of Intent	3. Purpose strategic alliance	a. Yes,
1.2.2 Year of establishment	Reduce demand fresh water	b. No
Designed in 2013	4. More focal or complementary	3.2.2 Change in purpose
1.2.3 Duration of contract	Focal	a. Yes, from just water exchange to a more integrated approach
a. Fixed	2.2 Organisation	b. No
b. Flexible	2.2.1 Type of gatherings	3.2.3 Changes in main involved people
1.3 Purpose	a. Steering group	a. Yes, due to rotation in politics, different people from Province and Municipality
1.3.1 Categories	b. Work group	b. No
a. Increase revenues	c. No fixed gatherings	3.3 Factors for success
b. Entering new markets	2.3 Management	a. Common vision
c. Innovation	2.3.1 Involvement top management Sweco	b. Appropriate scope
d. Risk sharing	a. Only during initiative	c. Shared objectives
e. Competitive advantage	b. Initiative and moderating	d. Shared control
f. Knowledge / expertise sharing	c. Limited involvement	e. Mutual needs
g. Meet client requirements	2.3.2 Management tools	f. Team problem solving
1.3.2 Specific	a. Portfolio analysis	g. Strategic fit
It started due to the necessity of exploring new ways of using fresh water. However, due to the potential, the purpose became bigger, create more opportunities and benefit from chances arising.	b. Partner programmes	h. Shared decision-making
1.4 Strategy	c. Database	i. Senior management
a. Co-option	2.4 Trust and control	j. Cultural compatibility
b. Co-specialisation	2.4.1 Uncertainty level business	k. Shared risk
c. Internalising	a. Low	l. Mutual trust
1.5 Market	b. Medium	m. Shared reward
1.5.1 Type of market	c. High	n. Measurable goals
a. Developed	2.4.2 Uncertainty level relation	o. Partner accountability
b. Emerging	a. Low	p. Partner selection
1.5.2 Sector	b. Medium	
Industry and environment	c. High	
1.5.3 Market initiative taker	2.4.3 Control	
DOW	a. Objective control	
	Project contract	
	b. Normative control	
	Norms, experience	
	c. Self-management control	
	Personal preferences	

Figure 7.4. DAS Robuust Watersysteem (Own illustration, 2015/2016)

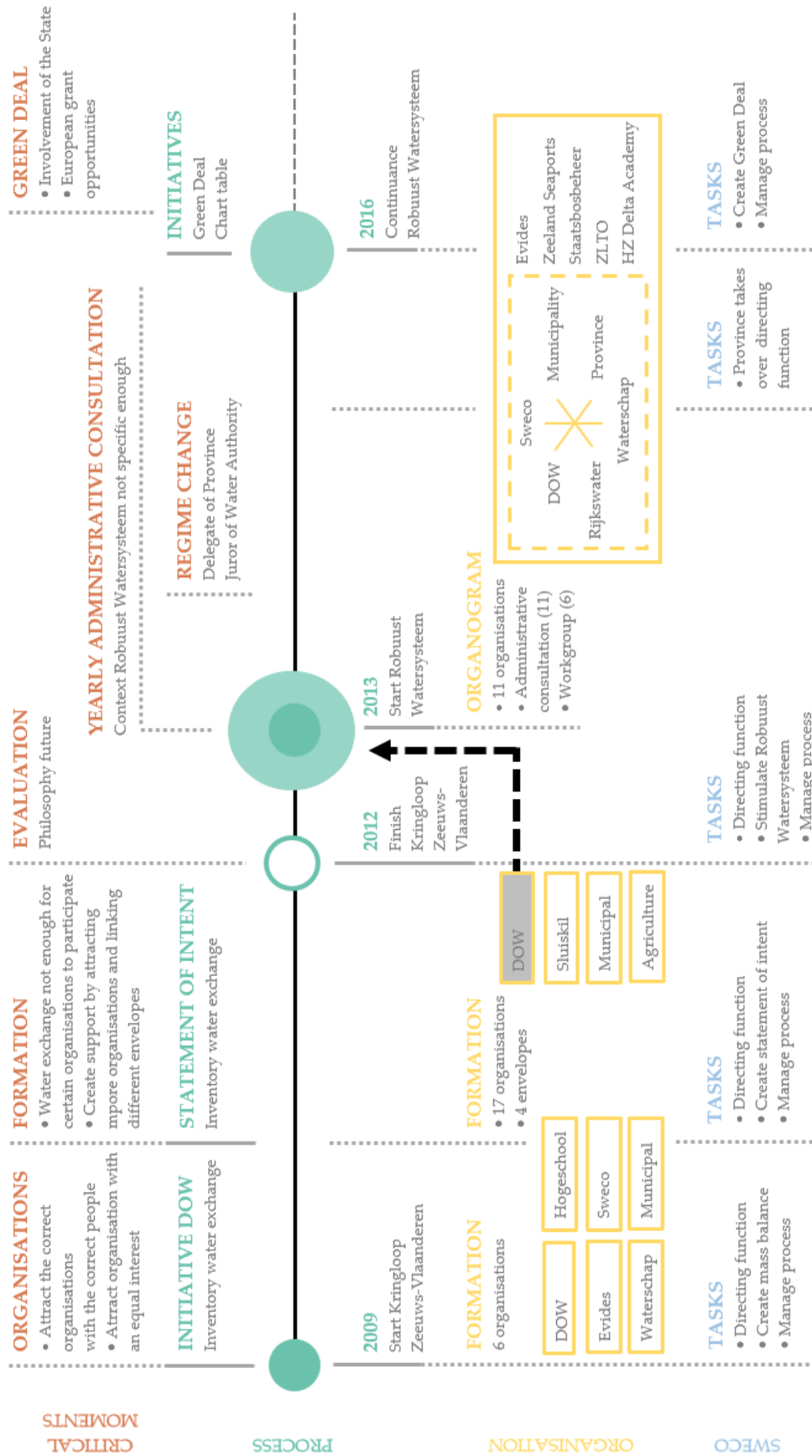


Figure 7.5. Timeline Robuust Watersysteem (Own illustration, 2015/2016)

7.3 CASE BALLAST NEDAM

Figure 7.9 portrays the Data Analytical Scheme and figure 7.10 the timeline for Ballast Nedam.

Alliance

The alliance between Sweco and Ballast Nedam has been recorded in a letter of intent, which has been signed in 2010. The two private parties created a detachable parking garage and nowadays, it is a product that gets 'sold' and build repeatedly. At the time this started, there was no existing market. Due to a client's request, the development of detachable garages started. A market got established and at some point, the organisations decided to start an alliance. The main purpose of the alliance is to establish a new market, which both organisations could not do without the other. Especially at the beginning, both organisations were equal in involvement. However, after the concept was designed, Sweco became less needed.

The market in which this alliance took place, was an emerging market without a lot of competition. The main sector is parking and the market initiative taker is the client. Due to a stable market position, but with a possibility for competition, the business uncertainty level is medium. The uncertainty level of the relation is also medium; on one hand the product is stable as well as the relation, on the other hand the reduced involvement of Sweco might result in a less thorough relationship. The latter is not the main concern, because the alliance created fundament for more collaboration between the two organisations.

Organisation

At the beginning, Sweco and Ballast Nedam had an equal position. Sweco contributed by providing certain advice, where Ballast Nedam had the engineering expertise and realised the construction. However, after the concept of the garage was developed, Sweco became less involved and got a more complementary role. At this moment, Ballast Nedam can realise the parking garages without any input from Sweco.

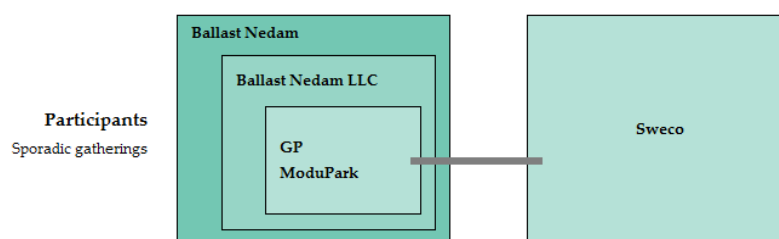


Figure 7.6. Organisation Ballast Nedam (Own illustration, 2015/2016)

The letter of intent states that Sweco does not participate as risk-bearing organisation, that both organisations have their own scope, that contracts with clients are between Ballast Nedam and the client, that the division of profit is 66% for Ballast Nedam and 33% for Sweco, and that every six months an evaluation should take place. However, in the decision-making procedure, both organisations are equal. Figure 7.6. provides information about the different layers in both organisations. Ballast Nedam has a Limited Liability Company for Parking and within this LLC a General Partnership for ModuPark.

With the scheme of Albers et al (2013) as framework, the organisation of the collaboration between Sweco and Ballast Nedam can be mapped. Figure 7.7. shows both the overview of involved people at different levels and the five parameters set by Albers et al (2013).

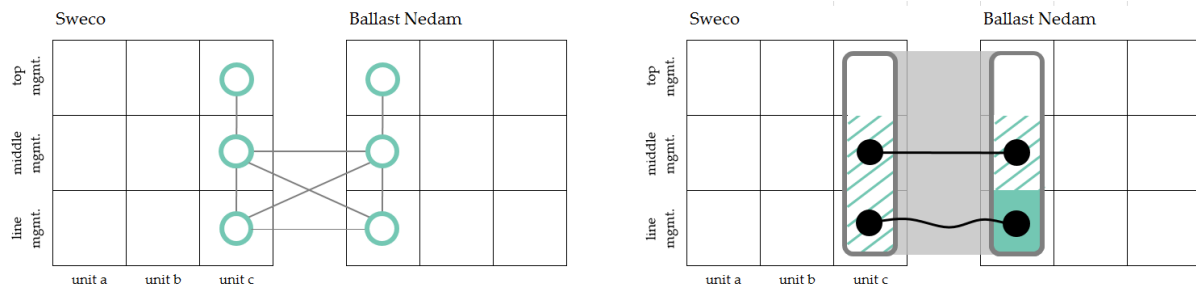


Figure 7.7. Organisational scheme Ballast Nedam (Own illustration, 2015/2016, based on Albers et al, 2013)

Due to the fact Ballast Nedam has a separate general partnership for ModuPark, the employees at line management have a higher involvement in the project. Due to this GP, Ballast Nedam has a matrix organisation. The overall organisational structure of this alliance is a learning organisation.

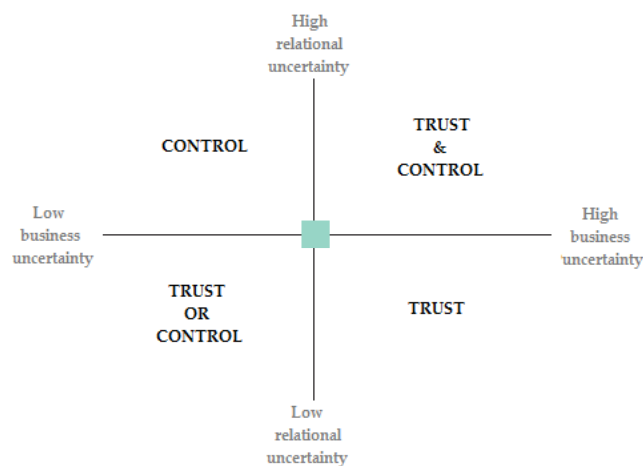


Figure 7.8. Trust and control Ballast Nedam (Own illustration, 2015/2016, based on De Man, 2006)

Currently, both the relational and business uncertainty is medium. There is a product and there is a market, but competition might arise. Relational, the involvement of Sweco reduces; however, collaboration takes place at different levels as well. Based on the scheme of De Man (2006) et al, both trust and control should be taken into account.

Process From 1999, the two organisations started collaborating. A request for a detachable parking garage resulted in the developed of such a product. Due to previous contact, Sweco and Ballast Nedam found each other. Once the concept was designed, the ‘product’ was sold to clients. This continued for multiple years. At this moment, Sweco is less involved due to the fact Ballast Nedam is able to continue without Sweco.

Pre-alliance The pre-alliance phase was based on contacts between employees from Sweco and Ballast-Nedam.

Pre-formation From 1999, the organisations started with the detachable parking garage. However, only in 2010, the letter of intent got signed. So it was actually a combination between the pre-formation, formation and post-formation phase, due to the fact no document was signed, but projects did get realised.

Formation The formation phase started in 1999 when verbal agreements were made regarding the collaboration. In 2010 the letter of intent got signed, which indicates a more binding agreement.

Post-formation In the current phase, the collaboration between Sweco and Ballast-Nedam becomes less certain, due to the fact that the added value of Sweco decreases.

1. Alliance	2. Organisation	3. Process
1.1 Type of alliance	2.1 Actors	3.1 Phases
1.1.1 Legal	2.1.1 Number of partners	3.1.1 Emerged from
a. Joint venture	a. 2	a. Previous project
b. Contractual agreement	b. 3	b. Previous contact
c. Verbal agreement	c. > 3 : 11	c. Combination of above
1.1.2 Focus	2.1.2 Partners	3.1.2 Year of first contact
a. Marketing and sales	1) Sweco	1999
b. Product and manufacturing	2) Ballast Nedam	3.1.3 Year of formation strategic alliance
c. Technology and know-how		2015
1.1.3 Market	2.1.3 Partner a.	3.1.4 Initiative
a. Vertical	1. Organisation	Sweco and Ballast Nedam
b. Horizontal	Sweco	3.1.5 Alliance experience
c. Intersectional	2. Core business	a. Collaborative
1.1.4 Approach	Engineering consulting	b. Technological
a. Offensive	3. Purpose strategic alliance	c. Partner
b. Defensive	Expertise sharing	3.1.6 Number of projects
1.1.5 Sector	4. More focal or complementary	a. 1
a. Public	Focal, now more complementary	b. 2
b. Private		c. > 3 : Multiple
c. Public / private	2.1.3 Partner b.	3.1.7 Main project
1.2 Contract	1. Organisation	ModuPark
1.2.1 Contractual agreement	Ballast Nedam	3.2 Alterations
a. Yes, Statement of Intent	2. Core business	3.2.1 Changes in agreement
b. No	Construction company	a. Yes
1.2.2 Year of establishment	3. Purpose strategic alliance	b. No
Signed in 2010	Expertise sharing	3.2.2 Changes in purpose
1.2.3 Duration of contract	4. More focal or complementary	a. Yes, first the development of the garage. Now a less clear purpose
a. Fixed	Focal	b. No
b. Flexible	2.2 Organisation	3.2.3 Changes in main involved people
1.3 Purpose	2.2.1 Type of gatherings	a. Yes, due to a difficult economical climate, people from Sweco and Ballast changed
1.3.1 Categories	a. Steering group	b. No
a. Increase revenues	b. Work group	3.3 Factors for success
b. Entering new markets	c. No fixed gatherings	a. Common vision
c. Innovation	2.3 Management	b. Appropriate scope
d. Risk sharing	2.3.1 Involvement top management Sweco	c. Shared objectives
e. Competitive advantage	a. Only during initiative	d. Shared control
f. Knowledge / expertise sharing	b. Initiative and moderating	e. Mutual needs
g. Meet client requirements	c. Limited involvement	f. Team problem solving
1.3.2 Specific	2.3.2 Management tools	g. Strategic fit
Due to a client's request for a detachable parking garage, the two organisations started collaborating. Both partners could not succeed without the other. However, the purpose of the alliance is less clear due to the completion of the concept.	a. Portfolio analysis	h. Shared decision-making
1.4 Strategy	b. Partner programmes	i. Senior management
a. Co-option	c. Database	j. Cultural compatibility
b. Co-specialisation	2.4 Trust and control	k. Shared risk
c. Internalising	2.4.1 Uncertainty level business	l. Mutual trust
1.5 Market	a. Low	m. Shared reward
1.5.1 Type of market	b. Medium	n. Measurable goals
a. Developed	c. High	o. Partner accountability
b. Emerging	2.4.2 Uncertainty level relation	p. Partner selection
1.5.2 Sector	a. Low	
Parking	b. Medium	
1.5.3 Market initiative taker	c. High	
Client	2.4.3 Control	
	a. Objective control	
	Project contract	
	b. Normative control	
	Norms, experience	
	c. Self-management control	
	Personal preferences	

Figure 7.9. DAS Ballast Nedam (Own illustration, 2015/2016)

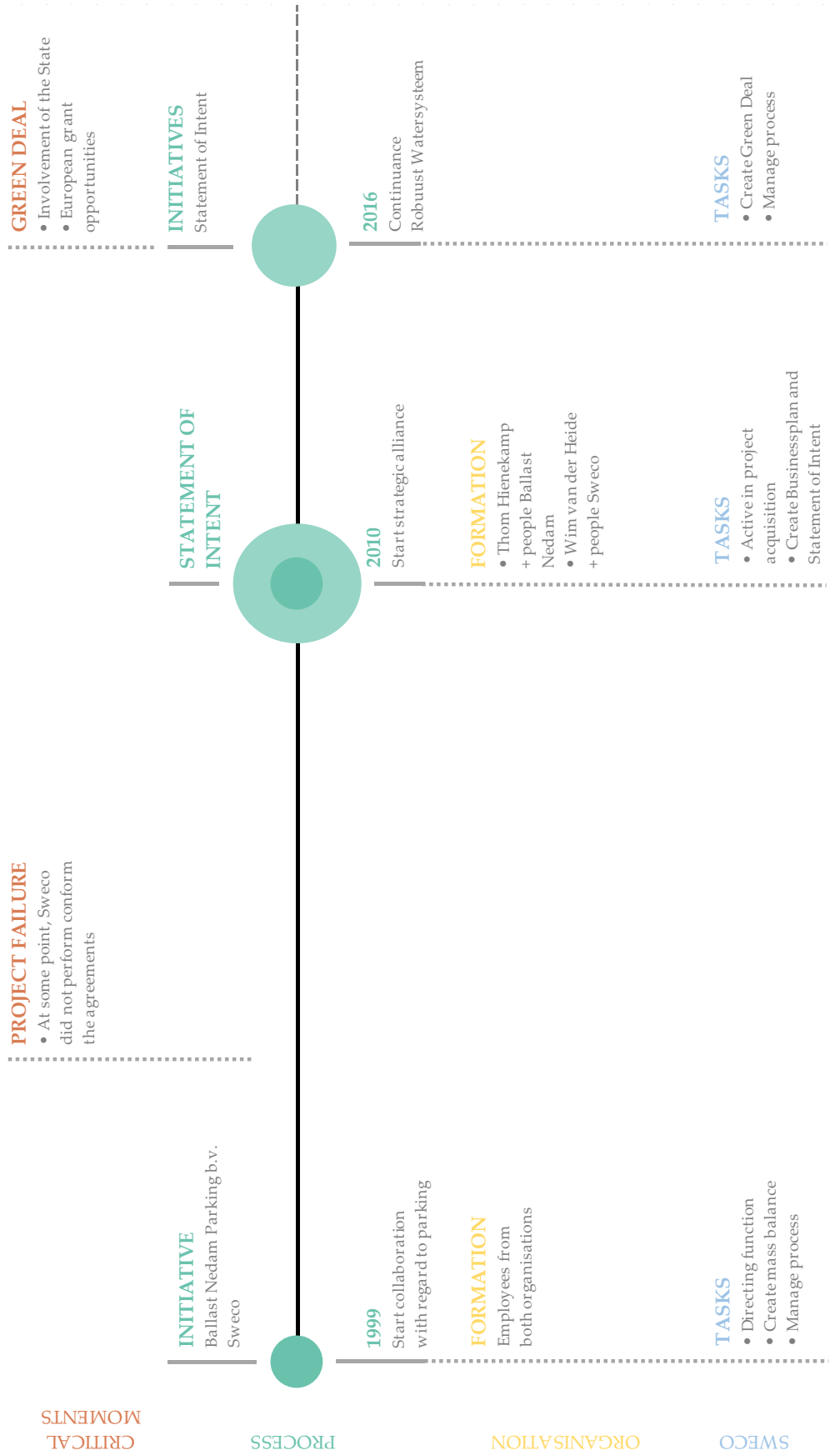


Figure 7.10. Timeline Ballast Nedam (Own illustration, 2015/2016)

7.4 CASE STRUKTON

Figure 7.14. portrays the Data Analytical Scheme and figure 7.15. the timeline for Strukton.

Alliance

Due to an increase in rainwater, Sweco and Strukton started partnering in order to offer municipalities a solution for the asset management of (semi-) public areas. In 2015, a Business Plan and letter of intent between Sweco and Stukton has been signed. Due to the fact that there is no existing market, an offensive approach has been applied. Due to a market which might not be ready for this concept, the business uncertainty is high. There was no market initiative taker, which might imply extra difficulties for creating a market.

Both organisations see potential in a market, so the main purpose of the alliance is to develop this market. The organisations cannot do this by themselves, therefore they started collaborating. The service offered by the alliance, unburdens public organisations with the asset management of (semi-) public areas. The main activity of the alliance is to acquire projects by ‘convincing’ those public organisations of the benefits of outsourcing the asset management.

Organisation

After the potential of the possible alliance got announced, four employees of Strukton and four employees of Sweco joint forces, resulting in PMC Asset Management South-Holland. Both people from Sweco and Strukton participated in a steering group. Thereafter, more people got involved in a working group, both for the acquisition of projects and the execution of projects. Both organisations started as equal partners, however, due to changes within Sweco’s organisation, rotation of participants took place. Sweco has a less involved role now.

With regard to the organisational structure, it is an example of a mirrored structure (De Man, 2006). The same number of employees from both organisations is involved, in order to have a balance with regard to the involvement. The alliance has a matrix organisation as well, due to the fact that there is a committed team trying to acquire projects.

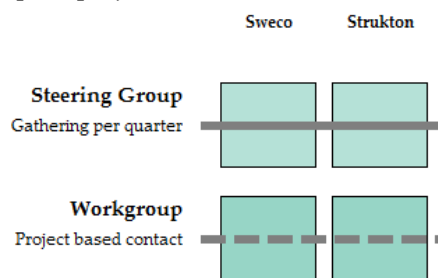


Figure 7.11. Organisation Strukton (Own illustration, 2015/2016)

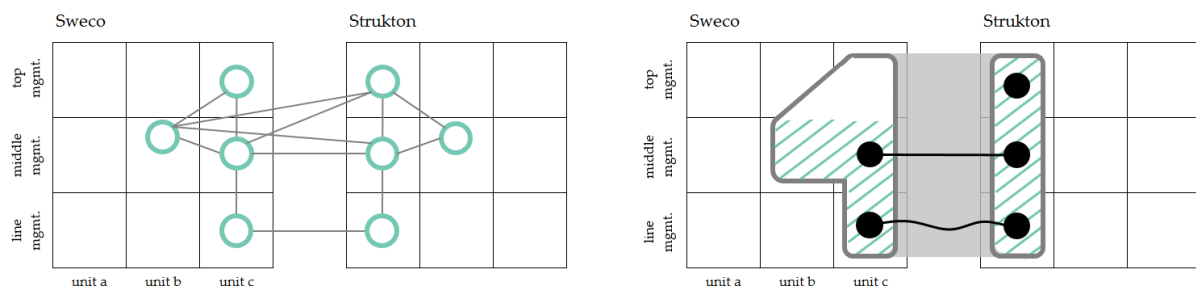


Figure 7.12. Organisational scheme Strukton (Own illustration, 2015/2016, based on Albers et al, 2013)

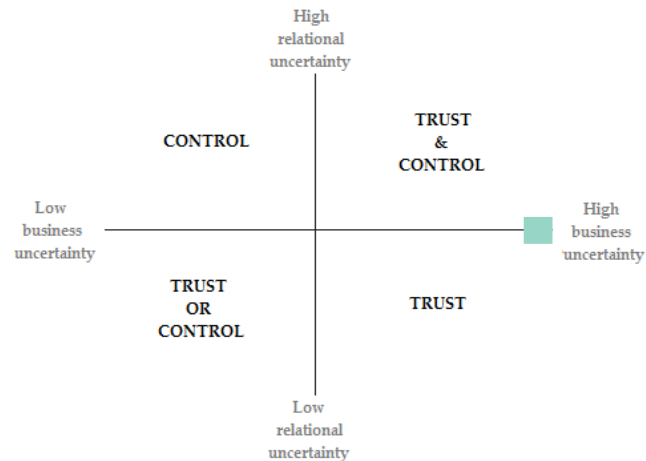


Figure 7.13. Trust and control Strukton
(Own illustration, 2015/2016, based on De Man, 2006)

Due to the difficult market, the business uncertainty is high. Combined with a medium relational uncertainty, this results in a desired focus on trust.

Process

The division director of Strukton and an account manager of Sweco have a certain work history. In 2013, the division director contacted the account manager to discuss a potential collaboration. More people from both organisations got involved and active project acquisition took place. However, the market was and perhaps is still not ready for the concept they designed. This results in the current crossroads of or downgrading of the intension of the alliance or adapting to the market.

Pre-alliance The relationship between the division director of Strukton and the account manager at Sweco is the occasion of the strategic alliance.

Pre-formation From the moment different individuals got attracted to collaborate in the PMC, the pre-formation phase started.

Formation Signing the Business Plan and letter of intent in 2015 made the alliance more formal.

Post-formation At this moment, some project get realised. However, due to the difficult market, alterations might be required. This will result in an iterative loop back to the formation process.

1. Alliance	2. Organisation	3. Process
1.1 Type of alliance	2.1 Actors	3.1 Phases
1.1.1 Legal	2.1.1 Number of partners	3.1.1 Emerged from
a. Joint venture	a. 2	a. Previous project
b. Contractual agreement	b. 3	b. Previous contact
c. Verbal agreement	c. > 3 : 11	c. Combination of above
1.1.2 Focus	2.1.2 Partners	3.1.2 Year of first contact
a. Marketing and sales	1) Sweco	< 2013
b. Product and manufacturing	2) Strukton	3.1.3 Year of formation strategic alliance
c. Technology and know-how		2015
1.1.3 Market	2.1.3 Partner a.	3.1.4 Initiative
a. Vertical	1. Organisation	Strukton
b. Horizontal	Sweco	3.1.5 Alliance experience
c. Intersectional	2. Core business	a. Collaborative
1.1.4 Approach	Engineering consulting	b. Technological
a. Offensive	3. Purpose strategic alliance	c. Partner
b. Defensive	Expertise sharing	3.1.6 Number of projects
1.1.5 Sector	4. More focal or complementary	a. 1
a. Public	Focal, becoming more complementary	b. 2
b. Private		c. > 3 : Multiple
c. Public / private	2.1.3 Partner b.	3.1.7 Main project
1.2 Contract	1. Organisation	Leidingstraat
1.2.1 Contractual agreement	Strukton	3.2 Alterations
a. Yes, Statement of Intent	2. Core business	3.2.1 Changes in agreement
b. No	Construction company	a. Yes
1.2.2 Year of establishment	3. Purpose strategic alliance	b. No
Signed in 2015	Network of Sweco	3.2.2 Changes in purpose
1.2.3 Duration of contract	4. More focal or complementary	a. Yes
a. Fixed	Focal	b. No
b. Flexible	2.2 Organisation	3.2.3 Changes in main involved people
1.3 Purpose	2.2.1 Type of gatherings	a. Yes, due to changes at Sweco, different people started participating
1.3.1 Categories	a. Steering group	b. No
a. Increase revenues	b. Work group	3.3 Factors for success
b. Entering new markets	c. No fixed gatherings	a. Common vision
c. Innovation	2.3 Management	b. Appropriate scope
d. Risk sharing	2.3.1 Involvement top management Sweco	c. Shared objectives
e. Competitive advantage	a. Only during initiative	d. Shared control
f. Knowledge / expertise sharing	b. Initiative and moderating	e. Mutual needs
g. Meet client requirements	c. Limited involvement	f. Team problem solving
1.3.2 Specific	2.3.2 Management tools	g. Strategic fit
Entering a new market by offering client's a concept that is new and might be needed in the future.	a. Portfolio analysis	h. Shared decision-making
1.4 Strategy	b. Partner programmes	i. Senior management
a. Co-option	c. Database	j. Cultural compatibility
b. Co-specialisation	2.4 Trust and control	k. Shared risk
c. Internalising	2.4.1 Uncertainty level business	l. Mutual trust
1.5 Market	a. Low	m. Shared reward
1.5.1 Type of market	b. Medium	n. Measurable goals
a. Developed	c. High	o. Partner accountability
b. Emerging	2.4.2 Uncertainty level relation	p. Partner selection
1.5.2 Sector	a. Low	
Asset management	b. Medium	
1.5.3 Market initiative taker	c. High	
Non	2.4.3 Control	
	a. Objective control	
	Project contract	
	b. Normative control	
	Norms, experience	
	c. Self-management control	
	Personal preferences	

Figure 9.14. DAS Strukton (Own illustration, 2015/2016)

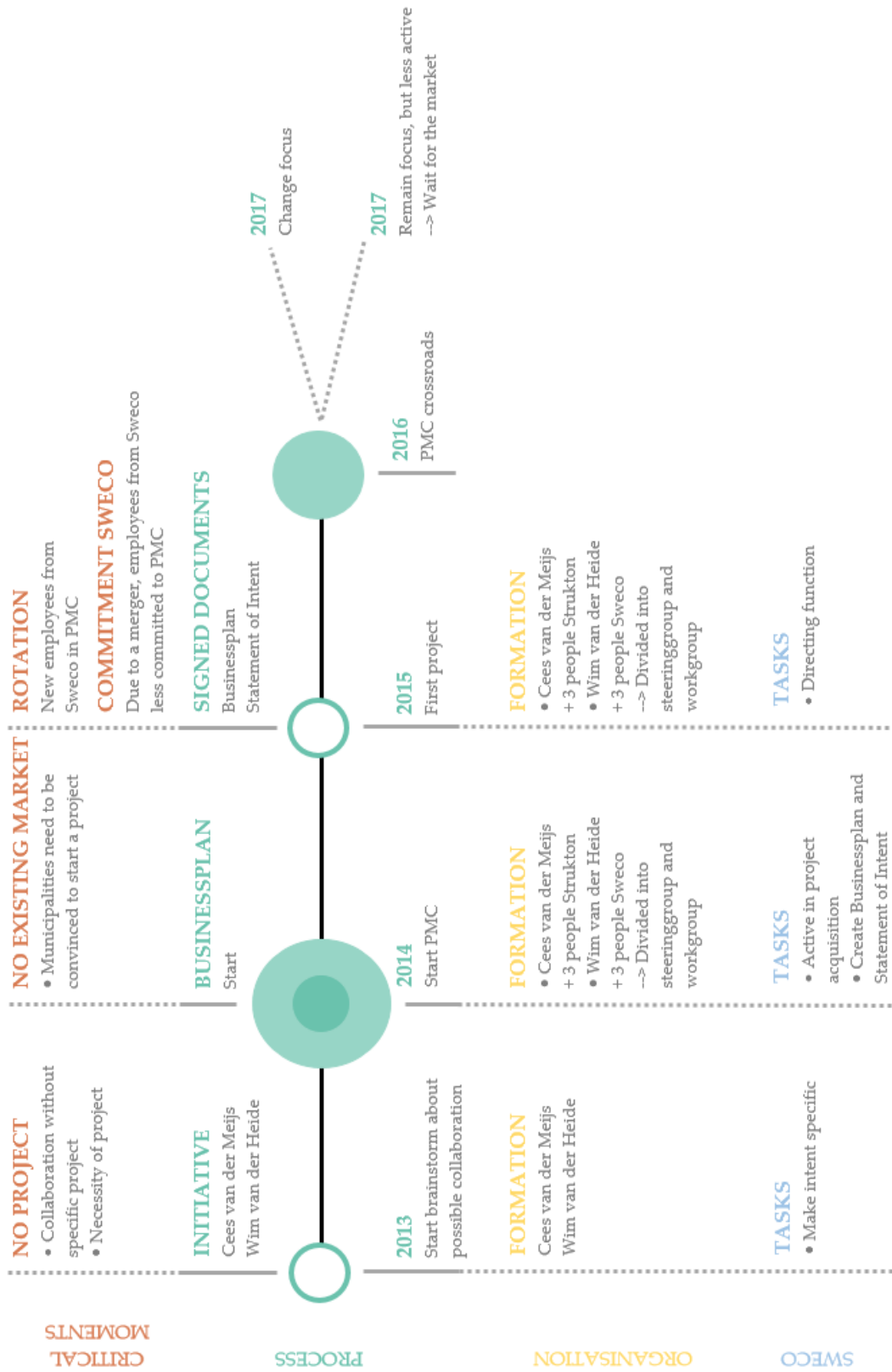


Figure 7.15. Timeline Strukton (Own illustration, 2015/2016)

7.5 CASE DEKKER

Figure 7.19. portrays the timeline and figure 7.20. the Data Analytical Scheme for Dekker.

Alliance

The collaboration of Sweco and Dekker goes beyond traditional collaboration, but it might not be called an alliance yet. Even though not all alliances are based on a contractual agreement, the collaboration between Sweco and Dekker is still relatively recent and the aspect of trust still relatively undeveloped. Verbal agreements regarding collaboration have been made, but there is uncertainty regarding a possible contract. The collaboration is mostly based on specific projects and less on an ‘umbrella’ vision. However, both organisations do contact each other for certain projects.

The market in which Sweco and Dekker collaborate is a very normal, developed construction market. This might imply that the level of concurrence is high and for both Sweco and Dekker an alternative organisation is available. By collaborating, forces are joint, which might be beneficial with regard to the client’s requirements.

Organisation

Certain people from Sweco and Dekker have intensive contact, mostly regarding specific projects. With regard to the ‘umbrella’ agreement, no real organisation can be distinguished. This implies that the projects are important and the collaboration functions, but no special attention is paid to a future alliance.

There is no specific organisation with regard to the collaboration between Sweco and Dekker. Currently, both organisations contact each other for new projects or existing projects. Both organisations have an equal contribution to the relation. Due to the strong and common vision both organisations have, there is a learning organisation.

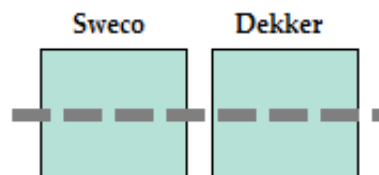


Figure 7.16. Organisation Dekker (*Own illustration, 2015/2016*)

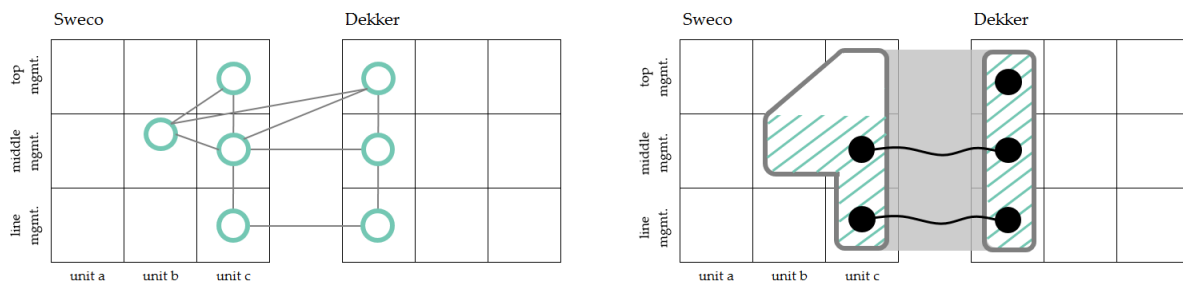


Figure 7.17. Organisational scheme Dekker (*Own illustration, 2015/2016, based on Albers et al, 2013*)

With regard to the organisational scheme (figure 7.17.), Sweco has a higher intraface. However, from Dekker, an individual from the top management is involved. This might be related to the scale of the organisation; Dekker is a much smaller organisation than Sweco.

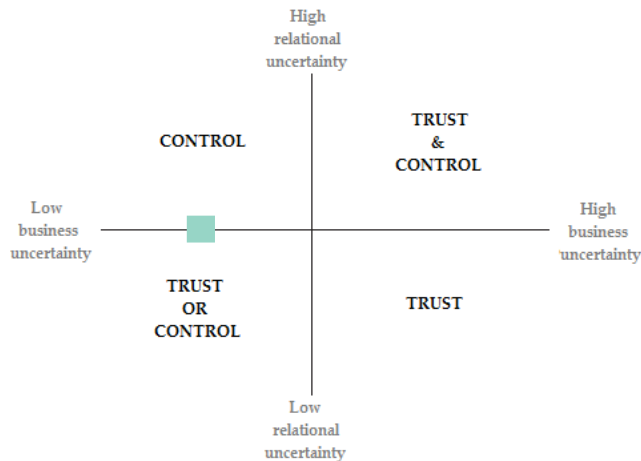


Figure 7.18. Trust and control Dekker
(Own illustration, 2015/2016, based on De Man, 2006)

The business uncertainty of this alliance is relatively low. The market is developed and both organisations have a relatively good position. However, this also implies that both organisations are replaceable. Based on this and the fact that the relation is still quite fresh, the level of relational uncertainty is medium. Based on the scheme of De Man (2006), both trust and control are important, but there should be a focus on control.

Process

Based on previous projects, Sweco and Dekker started to intensify the collaboration. At the moment, both organisations are at a crossroad in which they can continue in the same way they are doing now, or the collaboration can be made more specific with a letter of intent or even a contract.

Pre-alliance The previous projects that the organisations have carried out together.

Pre-formation Both organisations are still in the search phase. The need of 'forming a strategic alliance is not clear yet.

Formation From the moment the organisations start with negotiations regarding a possible strategic alliance, they enter the formation phase.

Post-formation Executing projects is part of the post-formation phase. Due to the fact Sweco and Dekker do have projects, it can be said they are in the post-formation phase.

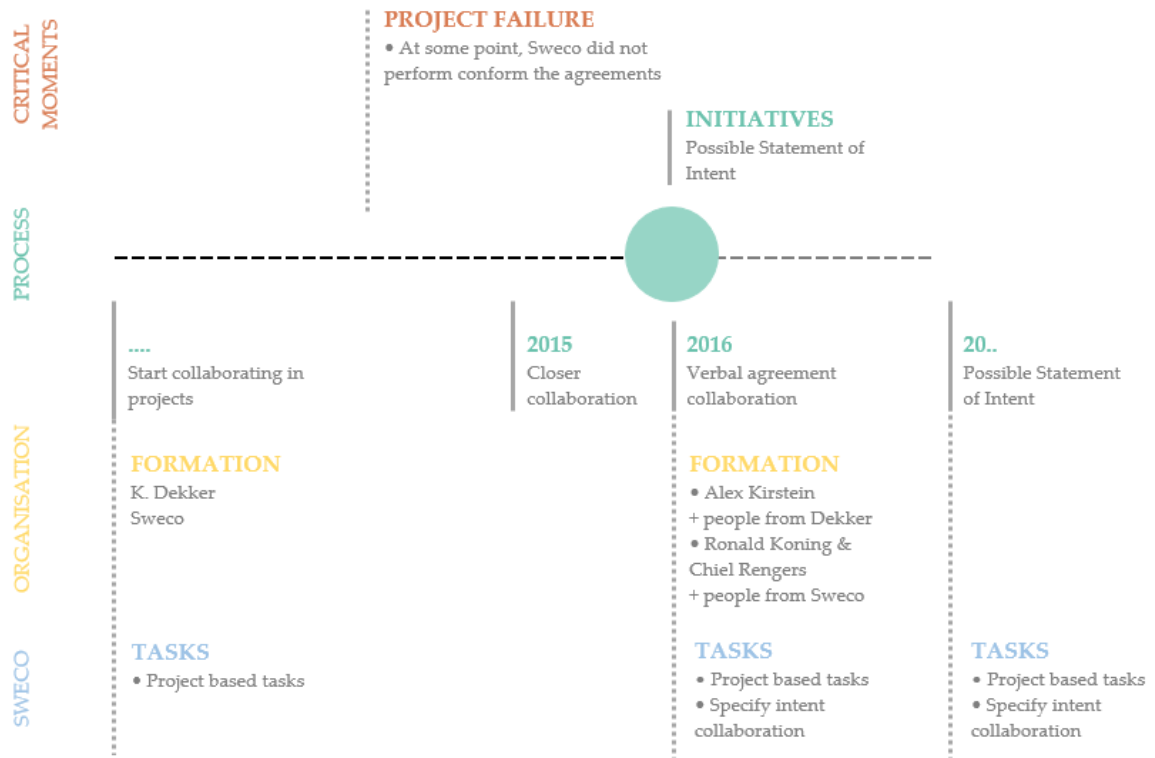


Figure 7.19. Timeline Dekker (Own illustration, 2015/2016)

1. Alliance	2. Organisation	3. Process
1.1 Type of alliance	2.1 Actors	3.1 Phases
1.1.1 Legal	2.1.1 Number of partners	3.1.1 Emerged from
a. Joint venture	a. 2	a. Previous project
b. Contractual agreement	b. 3	b. Previous contact
c. Verbal agreement	c. > 3 : 11	c. Combination of above
1.1.2 Focus	2.1.2 Partners	3.1.2 Year of first contact
a. Marketing and sales	1) Sweco	< 2000
b. Product and manufacturing	2) Dekker	
c. Technology and know-how		3.1.3 Year of formation strategic alliance
1.1.3 Market	2.1.3 Partner a.	x
a. Vertical	1. Organisation	3.1.4 Initiative
b. Horizontal	Sweco	Sweco and Dekker
c. Intersectional	2. Core business	3.1.5 Alliance experience
1.1.4 Approach	Engineering consulting	a. Collaborative
a. Offensive	3. Purpose strategic alliance	b. Technological
b. Defensive	Expertise sharing	c. Partner
1.1.5 Sector	4. More focal or complementary	3.1.6 Number of projects
a. Public	Focal	a. 1
b. Private		b. 2
c. Public / private	2.1.3 Partner b.	c. > 3 : Multiple
1.2 Contract	1. Organisation	3.1.7 Main project
1.2.1 Contractual agreement	K. Dekker	x
a. Yes,	2. Core business	3.2 Alterations
b. No	Construction company	3.2.1 Changes in agreement
1.2.2 Year of establishment	3. Purpose strategic alliance	a. Yes
x	Expertise sharing	b. No
1.2.3 Duration of contract	4. More focal or complementary	3.2.2 Changes in purpose
a. Fixed	Focal	a. Yes
b. Flexible	2.2 Organisation	b. No
1.3 Purpose	2.2.1 Type of gatherings	3.2.3 Changes in main involved people
1.3.1 Categories	a. Steering group	a. Yes
a. Increase revenues	b. Work group	b. No
b. Entering new markets	c. No fixed gatherings	3.3 Factors for success
c. Innovation	2.3 Management	a. Common vision
d. Risk sharing	2.3.1 Involvement top management Sweco	b. Appropriate scope
e. Competitive advantage	a. Only during initiative	c. Shared objectives
f. Knowledge / expertise sharing	b. Initiative and moderating	d. Shared control
g. Meet client requirements	c. Limited involvement	e. Mutual needs
1.3.2 Specific	2.3.2 Management tools	f. Team problem solving
In order to meet new requirements set by the client, collaboration is a more common approach. At the end, the main purpose is to improve the position of both partners in order to increase the market position and increase the revenues.	a. Portfolio analysis	g. Strategic fit
1.4 Strategy	b. Partner programmes	h. Shared decision-making
a. Co-option	c. Database	i. Senior management
b. Co-specialisation	2.4 Trust and control	j. Cultural compatibility
c. Internalising	2.4.1 Uncertainty level business	k. Shared risk
1.5 Market	a. Low	l. Mutual trust
1.5.1 Type of market	b. Medium	m. Shared reward
a. Developed	c. High	n. Measurable goals
b. Emerging	2.4.2 Uncertainty level relation	o. Partner accountability
1.5.2 Sector	a. Low	p. Partner selection
Engineering	b. Medium	
1.5.3 Market initiative taker	c. High	
Client	2.4.3 Control	
	a. Objective control	
	Project contract	
	b. Normative control	
	Norms, experience	
	c. Self-management control	
	Personal preferences	

Figure 7.20. DAS Dekker (Own illustration, 2015/2016)

7.6 ORGANISATION

This thesis focuses on the organisation of strategic alliances in the construction industry. Therefore, based on the scheme composed by Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013) a comparison has been made of the organisation of the different cases.

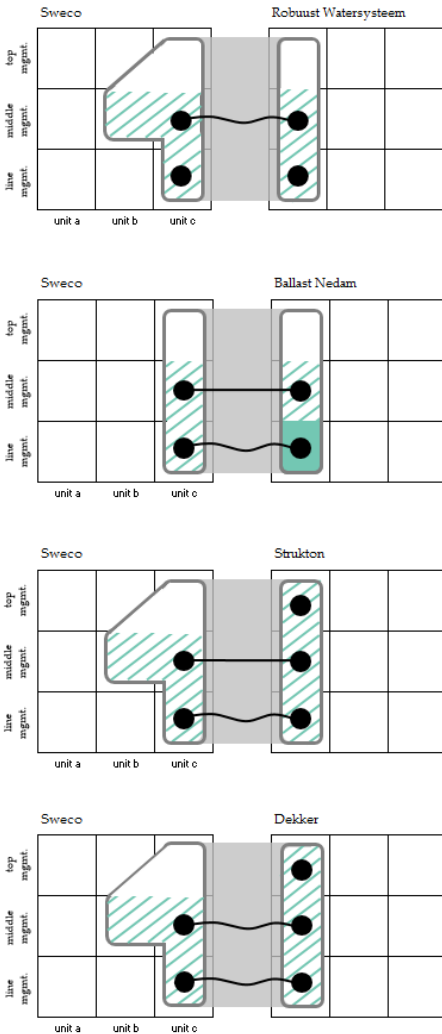


Figure 7.21. Comparison organisations
 (Own illustration, 2015/2016, based on Albers et al, 2013)

Interface

Notable is the fact that in most cases, there is no collaboration at strategic level. The main involved individuals are located at the tactical level; this is the level where the organisations collaborate the most. This collaboration is related to both the strategic alliance and the projects.

Intraface

Remarkable is that the interface does not take place at all levels, internally however, every layer in the hierarchy does participate, each with their own involvement. Per level, not much different divisions are involved, resulting in less fundament.

Formalisation

As mentioned earlier, the alliances in case are based on a) a letter of intent or b) verbal agreements. However, per project contracts are signed.

Specialisation

Most participants have multiple tasks and projects besides those related to the alliance. At Ballast Nedam, specialisation is more present, due to the fact there is a specific general partnership for ModuPark.

Centralisation

Due to the fact that not many individuals participate in the different strategic alliances, the aspect centralisation / decentralisation is less relevant. Not much senior management is present, which might imply that many decisions are taken at the most involved layer, being the tactical level.

7.7 CROSS CASE ANALYSIS

The next tables portray the aspects contract, actors / Sweco, critical moments and market for each case. First, all four cases are compared based on the four aspects. These findings are reflected against the literature, which results in conclusions for both practice and literature.

	EMPIRICAL	LITERATURE	CONCLUSION
CONTRACT			
Robuust Water	<ul style="list-style-type: none"> • 11 organisations • Purpose of the alliance is to join forces and bring different knowledge and expertise together • Non signed letter of intent • Content of letter of intent very basic, mainly about the vision and the projects. Furthermore, it is addressed to the Government and less to the organisations themselves • Possible contract in the future → Green Deal 	<p>Spekman et al (1998) state that an alliance can be any type of agreement, however, Chan et al (2009) mentioned that a formal contract makes it legal binding. De Man and Roijackers (2008) state that an alliance should focus more on the aspect of trust, rather than control. However, a contract might result in – for example – more organisational control. Situations in which both the relational and business uncertainty is high, control is preferred over trust (De Man, 2006).</p>	<p>All four cases are examples of non-equity alliances, some with a contractual agreement and some based on just a verbal agreement. Most alliances are between two organisations; however, there is one network alliance with 11 participating organisations.</p> <p>With regard to the contract, two out of four have a signed letter of intent. The two without might sign one in the near future, however, this is unclear. On one hand, an alliance can be of any kind of agreement, including a verbal agreement. On the other hand, an alliance is only legal binding with a formal agreement. There is a never ending conflict between control and trust. As stated by De Man (2006), with both high relational uncertainty and high business uncertainty, a contract is recommended. With this statement, the alliances Robuust Watersysteem and Dekker might consider to sign a contract.</p>
Ballast Nedam	<ul style="list-style-type: none"> • Ballast has a LLC for Parking, with a separate GP called ModuPark • 2010 → Letter of intent between ModuPark and Sweco. Included in the letter of intent is the desire for a formal agreement, however, this is not on top of the agenda • Division 66% Ballast, 33% Sweco • Purpose of the alliance is to combine knowledge in order to meet the client's requirements 	<p>Booz et al (cited in Hindle, 2008) made the division between a bilateral alliance (between two organisations) and a network alliance (between multiple alliances). Such an alliance can be a joint-venture, minority equity alliance or a non-equity alliance (Yoshino and Rangan, 1995). Furthermore, an alliance is horizontal (same sector), vertical (supplier / distributor) or intersectional (different markets / different know-how) (Callan Law Firm, n.d.)</p>	<p>The basic strategy applied by all four alliances is co-specialisation, which implies combining sources and knowledge. However, this strategy is more a result of a successful project or contact rather than an intentionally strategy evolved from different stages. This is in line with the statement of Bennet and Jayes (1998) that alliances derive from a previous successful project or collaboration.</p>
Strukton	<ul style="list-style-type: none"> • 2015 → Letter of intent and PMC Business Plan • Purpose of the alliance is to combine knowledge in order to create a new market 	<p>Hoffman (2007) states that an alliance strategy derives from the overall business strategy. Different stages result in a specific strategy. Doz and Hamel (1998) distinguished four basic strategies, being 1) co-option, 2) co-specialisation, 3) internalising, and 4) restructuring.</p>	
Dekker	<ul style="list-style-type: none"> • Still in formation phase, no contract • Future might result in letter of intent, but this is not clear • Collaboration based on verbal agreement • Purpose of the alliance is to combine knowledge and create competitive advantage 		
<p>Extra notes; Based on different literature, the definition of a strategic alliance is a long-term, mutually beneficial, financial open-ended, contractual agreement between two (bilateral) or more (network) partners without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner. With regard to the cases, the contractual agreement is questionable. It might indicate that Robuust Watersysteem and Dekker are not a strategic alliance, due to the fact they do not have a contract or letter of intent.</p>			

	EMPIRICAL	LITERATURE	CONCLUSION
ACTORS & SWECO			
Robuust Water	<ul style="list-style-type: none"> • 11 organisations • Both public and private organisations • With 3 Sweco participants who have a directing role • Sweco involved due to its network • Commitment management Sweco depending on location director • Initiative at tactical level • Division of active organisations and less active organisations 	<p>In the construction industry, three different types of actors are divided, being 1) the owner, 2) the architect / engineer, and 3) the general contractor (Winch, 2010). However, in the construction industry, blurring of distinctions is expected (Building Business, 2014). An organisation can be a public or a private organisation. Alliance can arise within the public and private sector, but it is also possible to have a constructive partnership; a public organisation collaborating with a private organisation (Rangan, Samii and Van Wassenhoven, 2006).</p> <p>In an alliance, there is a focal or venture partner who takes the initiative and a complementary or prospective organisation who is approached to participate (Glover and Wasserman, 2015). Eistert (1996) states that an alliance that is based on two organisations, consists of two focal partners. Both organisations have a parent firm which – in most cases – will enhance its status (Hitt et al, 2000). Partnering with high-status organisations will increase this status.</p> <p>With regard to the organisation of alliances, emerging organisational structures evolve (Leifer and Mills, 1996). Organisational control is required, with objective control through a contract or constraints as standard. Six different structures can be distinguished, being; 1) line organisation, 2) line-staff organisation, 3) project organisation, 4) matrix organisation, 5) limitless organisation, and 6) learning organisation (Cantens, 2014).</p>	<p>Robuust Watersysteem differs compared to the three other cases; 1) it is an alliance between both private and public organisations, 2) the organisations are from both the owner and the engineer category, 3) more than two organisations are participating, so it is a network alliance, and 4) the collaboration between Sweco and the other contacts did not emerge from previous contacts or projects. Based on Eistert (1996), it was expected that based on the 'organisational set', one organisation would be the focal partner. Although DOW took the initiative, they are not really the focal partner.</p> <p>In all cases, there is no real focal partner. Sometimes one organisation clearly took the initiative, but as more organisations joined, all organisations became equal. This is in line with Eistert, (1996), who exposed that alliances based on two collaborating organisations are both the focal partner. However, in the Ballast Nedam case, Sweco and Ballast Nedam started equal, but throughout the process, Sweco became less involved. At this point, Ballast can realise the detachable garage on its own, making it a more focal partner. Also at the Strukton case, Sweco became less involved. This had to do with the the fact that, due to internal changes at Sweco, certain participating people had to reduce their commitment to the alliance.</p>
Ballast Nedam	<ul style="list-style-type: none"> • 2 organisations • First, equal division. Once the garage concept was developed, Sweco became less involved • Future in which Sweco might not participate due to the lack of added value • Emerged from previous project 		
Strukton	<ul style="list-style-type: none"> • 2 organisations • Emerged from previous contact between Cees van der Meijs (Strukton) and Wim van der Heide (Sweco) • Steering group and workgroup • Sweco less involved due to internal changes 		
Dekker	<ul style="list-style-type: none"> • 2 organisations • Emerged from previous project • Equal level of involvement 		
<p>Extra notes;</p> <p>Related to the organisation of both the alliance and the organisations themselves, is the scheme of Albers, Wohlgezogen and Zajac (2013). With regard to the intraface of the organisations, individuals of every layer participate. However, the commitment of every individual differs.</p> <p>With regard to the organisational structure, most alliances have a division in certain groups. Most common division is the steering group and work group. The structure of those groups are mainly mirrored, which implies that the same number of individuals of the involved organisations participate (De Man, 2006).</p>			

	EMPIRICAL	LITERATURE	CONCLUSION
CRITICAL MOMENTS			
Robuust Water	<ul style="list-style-type: none"> Difficulties with making it specific; what does it yield? Not every involved organisation has experience with alliances Regime changes public/private Triggers like letter of intent, contact with State and Green Deal 	<p>De Man (2006) states that alliances have a higher success rate when organisations have experience with an alliance.</p> <p>Biggs (2006, cited in Isoraite, 2009) created an overview of critical success factors. Most factors involve sharing of objectives, risks, rewards, control and decision-making. Mutual trust and needs are key success factors as well. Research performed by TAA (1999, cited in Elmuti and Kathawala, 2001) exposed that the two most important factors are partner selection and senior management. The latter implies that the alliance needs to have an impact on the organisation's overall strategy; it is not an outside activity (Lorange and Roos, 1991).</p> <p>In general, an alliance experiences three stages, being 1) pre-formation, 2) formation and 3) post-formation. 44% of all alliances experiences post-formation alterations, like contractual alterations, changes in participants and formalisation monitoring mechanisms (Reuer et al, 2002).</p>	<p>One of the most mentioned critical aspect is related to people. Not only the rotation of people, but also insufficiently performing people. Based on literature, it is very common that there are changes amongst participants. This might indicate that, even when it is a common act, not all organisations are prepared for it.</p> <p>The balance between very specific agreements and a more abstract long-term vision is another common critical moment in the four cases. Lau (2000) exposed that a clear intent increases the capability of learning from previous projects or alliances. This clear vision or common intent is one of the factors for success (Biggs, 2006, cited in Isoraite, 2009).</p> <p>In literature, it is stated that organisations start participating in a network alliance after they experienced a bilateral alliance. However, in the case of Robuust Watersysteem, most organisations do not have any experience with an alliance at all.</p>
Ballast Nedam	<ul style="list-style-type: none"> Previous project in which Sweco did not function as required → importance right people at the right position 		
Strukton	<ul style="list-style-type: none"> No existing market and no fixed project during initiative Still a difficult market, crossroads change focus / wait for the market Client being a public organisation with rotating employees Rotation of participants Sweco → Less commitment 		
Dekker	<ul style="list-style-type: none"> Previous project in which Sweco did not function as required → importance right people at the right position Possible difference in perspective on a contract / Statement of Intent 		
<p>Extra notes;</p> <p>Remarkable is that most interviewees mentioned the same critical aspect, being the right people at the right place. This is substantiated with the research performed by Albers et al (2003) about an alliance that is based on a network of individual ties rather than one tie between the participating organisations. One of the main factors for success is the selection of the right partner (TAA 1999, cited in Elmuti and Kathawala, 2001). This statement reduced to the scale of the alliances in the construction industry, results in the selection of the right individuals for the alliance. The account manager of Ballast Nedam (Ignaas de Jong, personal communication March 8th 2016) even stated that it would be a good idea to have 'job interviews'. However, it did not often occur that a person was not capable of performing as they should. So this critical moment is more something they might be afraid of, but has not happen yet.</p> <p>With regard to the critical moments, most interviewees did not have many examples. Previous projects in which the organisation did not function as requested, is the most important one. However, due to trust between the different involved participants, these projects did not have a negative effect on the alliance. It does make it more difficult for the other organisation to 'sell' the other organisation and the alliance internally.</p>			

	EMPIRICAL	LITERATURE	CONCLUSION
MARKET			
Robuust Water	<ul style="list-style-type: none"> The participating organisations are both the suppliers and the clients Non existing market and also not a possible future market No market initiative taker 	<p>Prosser (2012) made a distinction between a developed market and an emerging market. The latter is a developing market which will become a developed market. Based on the type of market, organisations select a partner to collaborate with. In a developed market this is a partner with complementary resources. In the emerging markets, organisations approach a possible partner who can secure access to finance and technique.</p> <p>Depending on the market situation, the alliance can have a defensive approach or a more offensive approach. A defensive approach is applied in an existing market, whereas an offensive approach is applied in a new or changing market (Jethu-Ramssoedh and Hendrickx, 2011).</p>	<p>In literature, a distinction has been made between a developed market and a market that will become a developed market. However, the case of Strukton shows that organisations might create a new market, but that the organisations in this possible new market do not go along with it.</p> <p>In the case of Robuust Watersysteem, the organisations are both the client and supplier. This might result in the fact that most organisations do not participate in order to enhance their competitive status.</p>
Ballast Nedam	<ul style="list-style-type: none"> Emerged from the market → market initiative taker is a client with a request for detachable parking garage Expanding on the international market 		
Strukton	<ul style="list-style-type: none"> Non existing market Market of public organisations Client not ready for this concept → Might not see the problem Once client is ready, market might emerge 		
Dekker	<ul style="list-style-type: none"> Existing developed market with a lot of competition Both organisations are replaceable 		
<p>Extra notes;</p> <p>Based on both the literature review and the empirical research, it is exposed that – in some cases – there is a distinction between the market initiative taker and the process (alliance) initiative taker. The market initiative taker – for example the client who requires a detachable parking garage – does not require a strategic alliance. In the case of Strukton, the two organisations are both the initiative takers at the market and in the process of performing as a strategic alliance.</p> <p>Related to the market and its uncertainty is trust and control. De Man (2006) states that with both high relational uncertainty and high business uncertainty, but also with low business and low relational uncertainty focus should be on both trust and control. In the case of high relational and low business uncertainty, focus should be on control and with low relational and high business uncertainty, it should be on trust. Due to the fact that in the Strukton case the market is far from ready and the business uncertainty is high, a focus should be on trust between the individuals of the participating organisations.</p>			

8. CONCLUSIONS EMPIRICAL

Four cases have been analysed in order to 1) define strategic alliances in the industry in which the engineering agency Sweco participates, 2) expose the characteristics of their organisation, 3) map the process these alliances go through and 4) indicate the critical moments during this process. In order to provide accessible conclusions, the division strategic alliances, organisation and process recurs.

Starting point for the empirical research is the from literature derived Data Analytical Scheme (Appendix III. Data Analytical Scheme). Based on this scheme, the cases Robuust Watersysteem, Ballast Nedam, Strukton and Dekker got analysed. During composing the DAS schemes per case, it became clear that literature is relative black-white. Where literature provides three different options, the cases in practice were based on a not mentioned option. However, this chapter only addresses the conclusions from the empirical study.

Strategic alliance

With regard to the phenomenon strategic alliances in literature, a first definition and an amended definition got determined.

First definition strategic alliance – *Long-term, mutually beneficial, financial open-ended, contractual agreement between two (bilateral) or more (network) partners without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.*

Amended definition strategic alliance I – *An agreement between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.*

The latter definition is quite in line with the characteristics exposed during the empirical research. However, the part about enhancing the competitive position of each partner is not always present. In the case of Robuust Watersysteem, the main reason to collaborate is the lack of fresh water. The collaboration is more based on necessity rather than improving the organisations' position.

The first amended definition already changed the fact that an alliance is about the individuals of an organisation, not the organisation itself. The empirical research confirms this, due to the fact that in many cases, just a few people per organisation are involved in the alliance. The analysis of the actors and the critical moments substantiate this even more. All interviewees mentioned the importance of the right people at the right place. This perception is in line with research performed by Alders et al (2013).

Another remarkable aspect is that most alliances are based on a letter of intent or not even a documented agreement. The project contracts function as the commitment between the different organisations or participants, not an all project covering agreement. Based on the interviews, most participants are satisfied with the current agreement, which can be documented or verbal one. They do not see the benefits of an all covering agreement, due to the fact that per project, a new contract will get signed.

The mentioned findings resulted in a second amended definition of strategic alliances, with more focus on alliances in the construction industry.

Amended definition strategic alliance II – *An agreement – verbal or contractual - between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared.*

Organisation

In line with the statement of Albers et al (2013) that an alliance is a network of ties between individuals, is the finding that the strategic alliances of Sweco are about people, not about organisations. During multiple interviews, respondents mentioned the collaboration with the involved people from the other organisation, not the collaboration with the other organisation itself. With alliances based on such a limited number of participants, both the organisation and the management of it are less formalized than with larger alliances. In some cases, a division has been made between a steering group and a work group. In the case of this division, a mirrored organisation is applied, which implies that from all participating organisations, the same number of individuals are involved. This aspect, reflected to the literature, results in a similarity with De Man (2006) his research. He states that one of the possible organisational structures is a mirrored structure. However, most alliances do not have an intentionally structure for the organisation, more an organisational philosophy. This philosophy is the learning organisational, which implies that organisations are capable of adjusting to new situations and have a common vision in order to reach their goals (Cantens, 2014).

Process

With regard to the different phases, the scheme of Lau (2000) indicated that only after the formation, activities are performed. However, the four cases show that also without an agreement, projects get executed. This implies that the different phases of a strategic alliance in the construction industry are less fixed than literature might suggest. This might be related to the fact that the construction industry has a project based vision and has a relative short-term orientation (Doree and Van der Veen, 1999).

Besides the analysis based on the trilogy, the aspects contract, actors/Sweco, critical moments and market received a more thorough analysis due to their deviation or importance. In order to provide an overview of these aspects and their relation to the cases, a cross case analysis has been performed. Thereafter, the findings are reflected to the literature. This enables declaring certain findings, but also complementing literature.

Contract

Remarkable is the fact that the four alliances are based on 1) a letter of intent or 2) a verbal agreement. This might be related to the fact that especially in the construction industry, there is a short-term perspective with an ad-hoc approach; projects are more important than the long-run. However, which might be logical from literature, might not be required in practice. During the interviews, most interviewees mentioned the satisfaction with the current state of the agreement. For Robuust Watersysteem a contract is demanded, but mainly for involved the Dutch State and not for internal

reasons. On the other hand, in the Dekker case, the individuals from Sweco have a high demand for a letter of intent, but purely to make the procedures of legal and insurance issues more efficient.

De Man (2006) performed research to the balance between trust and control. Based on the level of relational uncertainty and business uncertainty, either trust, control or a combination should be applied. Due to the high business uncertainty of the Strukton case, trust should be emphasized. In the remaining cases, both trust and control should be taken into account.

Actors & Sweco

As repeatedly mentioned, the alliances in which Sweco participates are about the individuals of the organisations, not the organisations themselves. People from all three organisational layers are involved in the alliances, however, all with their own commitment. Remarkable is that with smaller organisations, people from top management are involved as well. At Sweco, only the middle management or tactical layer has real commitment to the alliance.

Critical moments

The most recurring critical moment is having the right people at the right place. Where in literature partner selection has been one of the most important factors for success, in practice this is the selection of individuals. However, Reuer et al (2002) state that alterations like changes in the team are not rare.

Another important aspect that can influence the trust aspect of the alliance, or actually the trust aspect of one organisation or individual, is a badly performed project in the past. This has less influence on the trust between the participating individuals, but can have an influence on the name the organisation has.

Overall, the interviewees did not have many critical moments they experienced during the process. A lack of commitment and the rotation of involved employees were the most important ones.

Market

In literature, the division of markets is rather black and white. Or it is an existing and developed market, or it is an emerging market. However, the Strukton case has shown that a market can be undeveloped, but that it has issues with emerging as well. The chance of an alliance being successful is very limited when there is no market for it. On the other hand, Dekker and Sweco participate in a very developed market. For both organisations, there are multiple back-up organisations. The necessity of collaborating is much lower than in the other alliances.

The overall conclusion of this first empirical research is that - above all - the alliances differ from each other. Remarkable conclusions are;

1. A strategic alliance is based on individuals from the organisations, not organisations themselves
2. There is not much focus on the organisational structure of the alliance. In some cases, a division is made between a steering group and a work group. This is based on the mirrored structure (De Man, 2006), which implies an equal number of participants from the different organisations. However, most alliances do not have an intentional structure for the organisation of the alliance. This might be related to the scale of the alliance; not so many individuals are involved.
3. There is no contractual agreement for the alliance required in order to start a project. This might be related to the fact that the construction industry has an ad-hoc approach with a short-term perspective and for every project, a new contract gets signed.

V. CONCLUSIONS

9. CONCLUSIONS

This thesis had the purpose of exploring the phenomenon strategic alliances, especially for the industry in which the engineering agency Sweco participates. Elmuti and Kathawala (2001) state that the organisation of an alliance is one of the main factors for success, but that not much research has been performed to it (Albers, Wohlgezogen and Zajac, 2013). Therefore, the research question for this thesis has been;

How is a strategic alliance in the construction industry organized and what are the critical moments, both during the process of formation and the process of operationalization?

In order to provide a structured research, both the literature review and the empirical research have been based on the trilogy 1) strategic alliances, 2) the organisation and 3) the process. This conclusion is divided into a small recap on the literature review and empirical research, and a final conclusion providing an answer to the main research question.

9.1 RECAP CONCLUSIONS LITERATURE

Strategic alliances

The main idea behind the literature review was to define strategic alliances, their organisation and its process. The main definition derived from literature is;

First definition strategic alliance – *Long-term, mutually beneficial, financial open-ended, contractual agreement between two (bilateral) or more (network) partners without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.* (Spekman et al, 1998).

Organisation

With regard to the organisation of a strategic alliance, it has been mentioned as being very complex, due to the fact that it is a network of ties between individuals of the organisations rather than one single tie between the organisations (Albers, Wohlgezogen and Zajac, 2013). Related to the organisation of a strategic alliance is the balance between trust and control. Based on research performed by De Man (2006), control is required when relational uncertainty is high and business uncertainty is low, trust is required when relational uncertainty is low and business uncertainty is high. In the remaining situations both trust and control should be taken into account.

There are six different organisational structures, being 1) line organisation, 2) line-staff organisation, 3) project organisation, 4) matrix organisation, 5) limitless organisation and 6) learning organisation (Cantens, 2014). During a case study, De Man (2006) exposed that most organisational structures of a strategic alliance are based on the mirrored approach, which implies the same amount of involved people from all participating organisations.

Process

In general, an alliance has three phases, being the pre-formation, formation and post-formation (Das and Teng, 2002c; Lau, 2000). However, Bennet and Jayes (1998) state that an alliance is based on project partnering which evolved into a strategic alliance. Therefore, a pre-alliance phase has been added to the three phases. During the process, moments can occur that influence the alliance. Those moments are labelled as critical moments. Reuer, Zolla and Singh (2002) state that 44 per cent of all alliances experiences alterations. This can be divided into 1) contractual alterations, 2) changes in composition and/or 3) formalization monitoring mechanisms.

Literature more specific for the construction industry advocates that due to the project-based focus of this industry, strategic alliances are less focused on the long-term (De Man, 2006). This finding, combined with the fact that an alliance is about the individuals of the organisations, not the organisations themselves, resulted in an amendment of the first definition of a strategic alliance. The amended definition of a strategic alliance is;

Amended definition strategic alliance I – *An agreement between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.*

9.2 RECAP CONCLUSIONS EMPIRICAL

Based on a case study to four strategic alliances in which the engineering agency Sweco participates, a better understanding of such alliances in the construction industry has been gained. With regard to the definition of a strategic alliance derived from literature, certain amendments have been made. Remarkable aspects which resulted in those amendments are;

1. A strategic alliance is about the individuals of the organisations, not the organisations themselves.
2. Not all alliances are based on a contractual agreement. Two out of four cases are based on a letter of intent, the remaining are based on verbal agreements.
3. The purpose of an alliance is not always to enhance the competitive position of each partner. In the case of Robuust Watersysteem, the necessity of fresh water has resulted in collaboration.

The combination of the definition from literature and the findings from the empirical research has resulted in a second amendment, being;

Amended definition strategic alliance II – *An agreement – verbal or contractual - between individuals of two (bilateral) or more (network) organisations about collaboration that goes beyond one single project without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared.*

9.3 MAIN CONCLUSIONS

This thesis had the purpose of exploring the phenomenon strategic alliances by focussing on the organisation of strategic alliances in the industry in which the engineering agency Sweco operates. The main research question related to this topic is;

How is a strategic alliance in the construction industry organized and what are the critical moments, both during the process of formation and the process of operationalization?

The strategic alliances in which Sweco participates, appear to be based on coincidence. Leifer and Mills (1996) state that with a strategic alliance, an emerging organisational structure evolves. However, there is actually no real organisational structure when it comes to the explored strategic alliances. A recurring organisational structure - or actually organisational philosophy - is the learning organisation (Cantens, 2014). This implies organisations being capable of adjusting to changes and having a strong and common vision with regard to the alliance. The fact that there is no clear organisational structure might be related to the relative small number of participants.

With regard to the organisational division within the alliances, recurring is the distinction between a steering group and a work group. This division is based on the mirrored structure of De Man (2006), which implies an equal role for both organisations and in this case, an equal role for the individuals of the participating organisations. In some cases, (yearly) conventions take place in order to evaluate the alliance. However, a real management approach has not been applied. This might be related to the lack of organisational structure, combined with the project-based focus of the construction industry. Leifer and Mills (1996) advocate that due to the organisational differences between both the organisations and the individuals of those organisations, control should be introduced, which will increase predictability and introduces standards. One aspect of control is objective control, which implies contracts and constraints (Leifer and Mills, 1996). Remarkable is that in the alliances in which Sweco participates, contracts are not a priority.

The overall conclusion is that it seems that the strategic alliances in which the engineering agency Sweco operates, do not have the 'umbrella' vision that is expected. Instead of multiple projects 'underneath' an umbrella vision or contract, a more linear process based on several projects seems to be the reality. However, the projects are linked due to the overall vision of the organisations. Therefore, the alliance can be labelled as an upgraded consortium with a high focus on the projects.

Besides the organisation of strategic alliances, the process and the critical moments during this process have been explored as well. With regard to the process; the formation and operationalization are not two very separated phases. This is related to the fact that there is no real distinction between these two phases, due to the fact there is no 'clear' formation process. It seems rather logical that a contract creates a formal collaboration, however, in the construction industry, contracts are signed per project.

The critical moments during the entire process are almost all related to people and alterations; rotation of involved people or the wrong people at a certain position. However, Reuer, Zolla and Singh (2002) state that 44 per cent of all alliances experiences alterations like contractual changes, rotation in the composition of participants or more formalized monitoring mechanisms. Participants of strategic alliances should be able to manage alterations rather than label them as threats. The fact that the human

aspect has been labelled as the most important critical aspect is related to Spekman et al (1998), who state that partner selection is one of the most important factors for success. The two combined results in the statement that the selection of suitable individuals of the participating organisations is the most important factor for success.

Strategic alliances in the industry in which Sweco operates are not the strategic alliances which would be expected based on literature. The collaboration is more of a coincidence rather than a deliberated strategic decision. Due to this coincidence, the organisational structure of the alliances is rather inconsiderate. However, this might be the added value for the alliances; due to the lack of structure, the alliances are able to react to changes. Another positive result of the flexible feature of alliances is that the explored alliances are highly focused on the projects and less on bureaucratically aspects.

10. HYPOTHESES

Based on the explorative study of this thesis, multiple hypotheses have been drawn. These hypotheses enable further research to the sensitizing concept strategic alliances and its organisation. Furthermore, the hypotheses are the main result of this grounded theory research to the sensitizing concept strategic alliances in which the engineering agency Sweco participates. Sweco has been the pilot case in which the concept has been explored.

H1. Strategic alliances in which Dutch engineering agencies participate are formed and operated at the tactical level and therefore tactical alliances.

> The tactical level of an engineering agency involves the teamleader and/or the senior project manager.

H2. There is a relation between the number of participants of a strategic alliance and its organisational structure.

> The organisational structure can be a 1) line organisation, 2) line-staff organisation, 3) project organisation, 4) matrix organisation, 5) limitless organisation and 6) learning organisation (Cantens, 2014). Recommended is to explore the different organisational structures specifically for strategic alliances and even more specific for small scale alliances.

H3. Due to the project-based focus of the construction industry, strategic alliances are less likely to succeed in this industry than in other - more - continuous based industries.

> Both an explorative research to the project-based focus of the construction industry and a comparison with the more continuous based industry will provide a more concise insight in the success factors of strategic alliances in the construction industry.

11. RECOMMENDATIONS

11.1 RECOMMENDATIONS PRACTICE

This research has been performed as an academic thesis research. However, due to the fact the empirical research has had a large share in this research, it is not more than logical that there are recommendations for practice as well.

Robuust Watersysteem

This alliance consists of 11 organisations. Based on the statement of Duysters, De Man and Wildeman (1999) about network alliances and the division of key players and complementary players, it might be a good solution to create a team of key strategic partners and a couple of short-term partners for the more specific scope objectives. This is in line with the statement of the Province of Zeeland advocating that occasional alliances may work better than one single alliance.

Ballast Nedam

Sweco and Ballast Nedam started collaborating in 1999. Now, many years later, the concept of detachable parking garages has been designed and the focus is on 'selling' the concept. However, the attendance of Sweco is not required anymore. This implies that this alliance is in the post-formation phase and might need to go to the post-alliance phase. The collaboration of the two organisations exceeds ModuPark, so an alteration of the current letter of intent might be a good solution.

Strukton

Currently, this alliance experiences two different issues, being a difficult market and the fact that the individuals from Sweco start to have less involvement in the PMC. As mentioned by the interviewees, this alliance is on a crossroads whether to continue with the same concept, but downgrade the activity, or to adapt the concept and be more active in attracting new clients. Perhaps due to the reduced involvement of Sweco, the decision which way to go, has not been made yet. Recommended is to agree on the road to take in order to have a clearer view for the future.

Dekker

The main issue for the possible strategic alliance between Sweco and Dekker is the formalization. Dekker on the one hand is not very interested in a letter of intent, whereas Sweco is. The reason for Sweco's interest in a contractual agreement, is the fact that it might improve the internal efficiency of legal and/or insurance aspects. In case Dekker is not interested in a letter of intent, Sweco might need to state certain internal agreements about legal and/or insurance related aspects.

Overall

This research has resulted in some overall recommendations for practice as well.

1. Based on the division of phases (Lau, 2000), recommended is to see the alliance as an iterative process rather than a linear process. Attention should be paid to adjustments and fixed

conventions can contribute to the quality of the alliance. Another important aspect is that research should be performed to the 'real' moment an alliance get formed.

2. The main feature of a strategic alliance is that the collaboration goes beyond one single project. However, the construction industry is mainly project based. This might indicate that strategic alliances in the construction industry can exist, but in a reduced way. Connecting certain projects might be a better solution than to create an 'umbrella', which only consists of the intention of the alliance. With regard to the contract, it seems more important for the organisations internally to increase efficiency. Recommended is to set clear agreements internally about the collaboration with certain organisations.
3. Rotation of people and the commitment of people has been an issue in all cases. Conventions can increase the commitment of certain people, due to the fact that the importance of the alliance gets mentioned. When commitment is reduced due to rotation within an organisations, it might be convenient to have extra conventions and create more support within the organisations. Most interviewees mentioned the rotation of the involved people as critical aspects, however, Reuer, Zollo and Singh (2002) state that 44 per cent of all alliances experience alterations.

11.2 RECOMMENDATIONS FURTHER RESEARCH

This research is based on strategic alliances in the construction industry. However, besides a definition, no thorough study to the construction industry has been performed. In order to explain certain findings and expose certain correlations, it might be recommended to map the construction industry.

With regard to the content of literature, it should address alliances of different scales. In the current literature, mostly large scale alliances have been analysed. However, this thesis research to strategic alliances in the construction industry has exposed that most alliances are small scale collaborations. Further research can be based on different scale alliances, related to the number of participants, but also the market the alliance operates in.

The last recommendation for literature is that researchers should include more empirical research. Currently, a lot has been mentioned in literature, however, not much is known about the actual alliances in practice. De Man (2006) wrote a book about strategic alliances and explained some of his case studies. It is recommended for literature about strategic alliances in the construction industry to have this data available as well. This will increase the tangibility and be more beneficial for people in practice.

12. REFLECTION

12.1 METHODOLOGY

This research is based on the grounded theory approach, which implies exploring a certain phenomenon. No other type of methodology could have been in place, due to the fact so little is known about strategic alliances in the construction industry. By exploring this concept and creating theory about it, a first step towards understanding strategic alliances has been made.

With regard to the research itself, the process has been very logical, being a literature review as theoretical framework for the empirical research. The literature review might be slightly too broad and superficial for the empirical research, however, not much other literature was available. Relating the empirical findings back to literature, has resulted in recommendations for literature as well. Literature functioned as theoretical framework and is complemented with new findings from the empirical research.

12.2 FINDINGS AND RELEVANCE

Findings

The findings exposed during the research do not match my initially predicted findings. Based on the literature review, expected where well considered alliances with a clear strategy and intended organisational structure. However, the findings can be labelled as typical for the construction industry, where projects are more important than the time beyond it. Also the scale of the alliances which are used for the case study are of a different level than the ones used in literature. This implies that there is a gap between literature and strategic alliances in the construction industry due to the fact literature describes strategic alliance of Starbucks, where this thesis describes alliances of Piet and Kees.

Relevance

The relevance of providing an insight in strategic alliances in the construction industry has multiple aspects. The social and practical relevance is that the participants of the organisations can benefit from the findings and recommendations set in this thesis. This might have influence on the current content of the alliance. The academic relevance is that the findings from this thesis provide an insight in strategic alliances in the construction industry, a subject that did not receive much attention in literature yet. Due to the empirical research performed in this thesis, strategic alliances became more tangible.

12.3 PERSONAL REFLECTION

As finishing up for my Bachelor at the Hanzehogeschool Groningen, I had to write a thesis as well. However, this was based on a case in practice; designing, drawing and analysing the transformation of a former office building into student housing. Due to the fact I have experience with graduating, I did not expect to have the process I had during my graduation thesis at the Delft University of Technology. It felt like a rollercoaster of thoughts and emotions. Main reason for these feelings is the fact that at the

beginning, every student was 'swimming' and exploring a possible subject. Normally, I have a subject right from the beginning and I know what to do. However, in this case, it was a more insecure period, which I experienced as being difficult and most of all, very new.

When evaluating the thesis research itself, it can be said that it is difficult to explore a subject which is completely unfamiliar to you. I never heard about strategic alliances, neither did the people in my surroundings. However, I approached it as a challenge to expose this concept and to make it more tangible for me and other interested people. Due to my practical mind-set, this research is relevant for both literature and practice, which has been one of my main conditions.

The limitless of time resulted in a less thorough empirical research. With more available time, the case study to the four alliances could have been more in depth and more beneficial for the overall findings. However, I am satisfied with the research I performed.

REFERENCES

- Albers, S., Wohlgezogen, F. and Zajac, E.J. (2013) Strategic Alliance Structures: An Organisation Design Perspective. *Journal of Management*, 1:33, 1 - 26
- Andersen, P.H. and Munksgaard, K.B. (2009) Collaborative product development and situated knowledge contexts: the case of non-durable food products. *European Journal of Innovation Management*, 12:2, 200-222
- Architectenweb (2015) Role client. Retrieved on November 24th 2015, from http://www.architectenweb.nl/aweb/redactie/redactie_detail.asp?iNID=36872
- Baum, J.A.C., Calabrese, T. and Silverman, B.S. (2000) Don't go it alone: alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-294
- Bennet, J. and Jayes, S. (1998) *The seven pillars of partnering. A guide to second generation partnering*. London: Thomas Telford
- Best, R.J. (2005) *Marktgericht management; Strategisch werken aan waarde en winst*. New York: Pearson Education
- Boon, S.D. and Holmens, J.G. (1991) *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk*. Cambridge: Cambridge University Press
- BPM (2013) Role client. Retrieved on November 24th 2015, from http://www.bpmconsult.nl/site/upload/files/block_1453/artikel-ketensamenwerking-in-de-bouw.pdf
- Bryman, A. (2012) *Social Research Methods (4th ed.)*. Oxford: OUP Oxford
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Middleton Stone, M. (2006) The Design and Implementations of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55
- Building Business (2014) Brancheervaging in de bouw. Retrieved on November 30th 2015, from http://www.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Over_de_faculteit/Afdelingen/Real_Estate_and_Housing/Organisatie/Leerstoelen/Urban_Area_Development/Organisatie/Medewerkers/Friso_de_Zeeuw/doc/2014/2014.11.12_Brancheervaging_in_de_bouw_
- Callan Law Firm (n.d.) *Types of strategic alliances*. Retrieved on November 11th 2015, from <http://www.callanlawfirm.com/business-law/corporate-transactions/strategic-alliances-joint-ventures-and-other-partnering-transactions/>
- Cantens, N. (2014) *Organisatiestructuren en organisatieontwikkeling*. Retrieved on June 6th 2016, from <https://wvg.vlaanderen.be/jongerenwelzijn/professionelen/assets/docs/private-oorzeningen/emk/ondersteuningsproject/the-ma-5/organisatiestructuren-230114-druk.pdf>
- Cavusgil, T., Knight, G. and Riesenberger, J. (2008) *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. London: Pearson
- Chan A.P., Chan, D.W. and Yeung, J.F. (2009) *Relational Contracting for Construction Excellence: Principles, Practices and Case Studies*. London: Routledge
- Chao-Duivis, M.A.B. (2012) *Praktijkboek contracteren in de bouw*. Den Haag: Stichting Instituut voor Bouwrecht.
- Chron (n.d.) Successful Strategic Alliances. Retrieved on December 1st 2015, from <http://smallbusiness.chron.com/examples-successful-strategic-alliances-13859.html>
- Claycomb, C. and Frankwick, G. (2004) A contingency perspective of communication, conflict resolution and buyer search effort in buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 40, 18-24
- Coopers and Lybrand (1997) Strategic alliances. *Coopers and Lybrand Barometer*, Spring
- Das, T.K. and Teng B-S (2001a) Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organisation Studies*, 22:251
- Das, T.K. and Teng B-S (1996b) Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33, 827-847
- Das, T.K. and Teng B-S (2002c) The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39:5
- Das, T.K. and Teng, B-S. (2000d) A resource based theory of strategic alliance. *Journal of Management*, 26:1, 31-61

- De Man, AP. (2006) *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Van Gorcum
- De Man, AP. and Roijackers, N. (2008) Zijn allianties te besturen? *M&O*, 3/4, 137-152
- Doree, A.G. and van der Veen, B. (1999) *Van hooggespannen verwachtingen naar concrete acties*. Enschede: University of Twente
- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975) Organisational legitimacy: social values and organisational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136
- Doz, Y. and Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press
- Duysters, G., De Man, A.-P. and Wildeman, L. (1999) A Network Approach to Alliance Management. *European Management Journal*, 17:2, 182-187
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B. (1996) Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organisational Science*, 7, 136-150
- Eistert, T. (1996) *EDI Adoption and Diffusion*. Berlin: Springer
- Elmuti, D. and Kathawala, Y. (2001) An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39 (3), 205-217
- Fellows, R. and Liu, A. (2008) *Research Methods for Construction*. Chichester: Wiley-Blackwell
- Financial Times (1999) Putting the S-word back in alliances, survey ed., *Financial Times*, Limited, London, 1 November, p.3
- Forcada Matheu, N. (2005) *Life cycle document management system for construction* (Thesis). Universitat Politècnica de Catalunya, Department of Construction Engineering.
- Frostenson, M. and Prenkert, F. (2015) Sustainable supply chain management when focal firms are complex: a network perspective. *Journal of Cleaner Production*, 107, 85-94
- Geeredy, N. (n.d.) Strategic Analysis of Starbucks Corporation. Retrieved on December 1st 2015, from http://scholar.harvard.edu/files/nithingeeredy/files/starbucks_case_analysis.pdf
- GlobalNegotiator (2013) *Contract strategic alliance*. Retrieved on November 11th 2015, from <http://www.globalnegotiator.com/en/international-strategic-alliance-contract-sample-template>
- Glover, S.I. and Wasserman, C.M. (2015) *Partnerships, Joint Ventures & Strategic Alliances*. New York: Law Journal Press
- Gutierrez, R., Marquez, P. and Reficco, E. (2015) Configuration and Development of Alliance Portfolios: A Comparison of Same-Sector and Cross-Sector Partnerships. *Journal of Business Ethics*,
- Griffioen, A. (n.d.) *De 3 B's van alliantievorming*. Retrieved on November 11th 2015, from <http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Portals/1/3%20B%20s%20van%20alliantievorming.pdf>
- Sweco (2013) Robuust Watersysteem. Retrieved on December 6th 2015, from http://www.kndw.nl/topics/kndw/DOWNLOADS/index/wim_twigt.pdf
- Hindle, T. (2008) *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books Ltd
- Hitt, M. A., Tyler, B. B., Hardee, C., & Park, D. (1995). Understanding strategic intent in the global marketplace. *Academy of Management Executive*, 9, 12-19.
- Hofmann, W.H. (2007) Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28, 827-856
- Holmberg, S.R. and Cummings, J.L. (2009) Building Successful Strategic Alliances. Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*, 42, 164-193
- Hsu, M.-H. and Chang, C.-M. (2014) Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. *Info Systems Journal*, 24, 119-142
- Jethu-Ramsoedh, R. and Hendrickx, M. (2011) *Internationaal ondernemen, een inleiding*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Kadefors, A. and Gluch, P. (2009) Developments in partnering models. Relationship duration and knowledge integration. *Proceeding from the international conference Changing Roles; New Roles, New Challenges*. Noorwijk aan Zee (NL)
- Kalmbach, C. Jr and Roussel, C. (1999) Dispelling the myths of alliances. *Outlook, Accenture, (Special issue)*

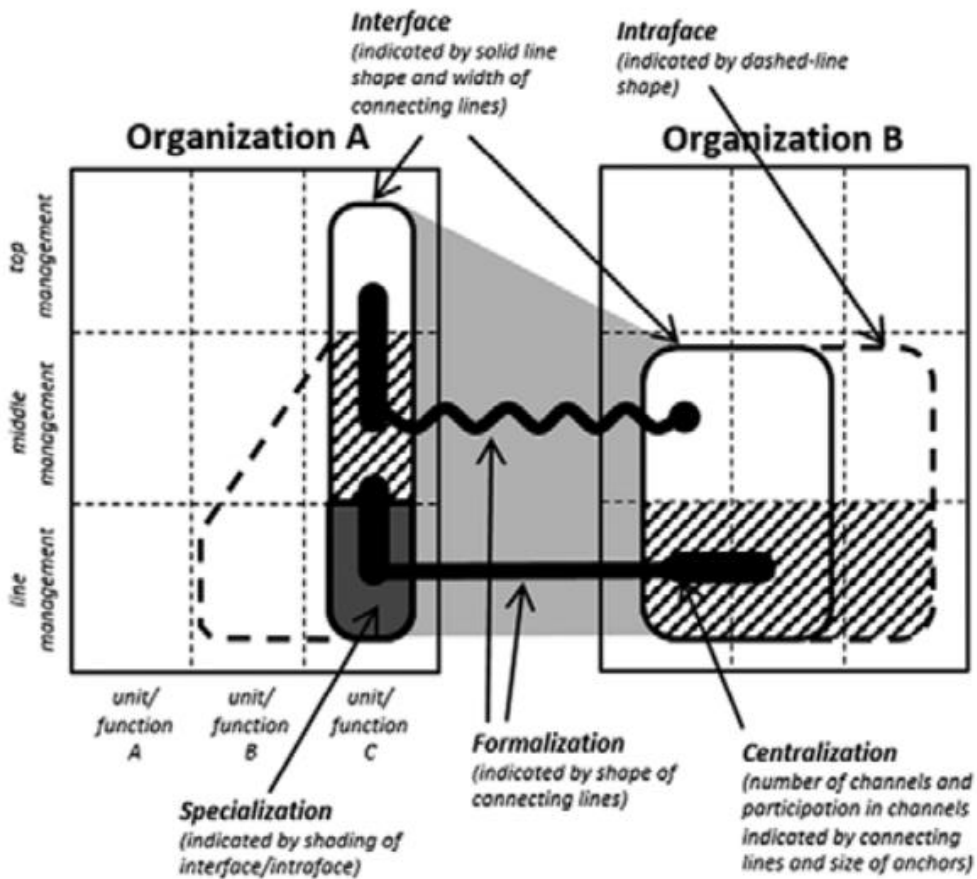
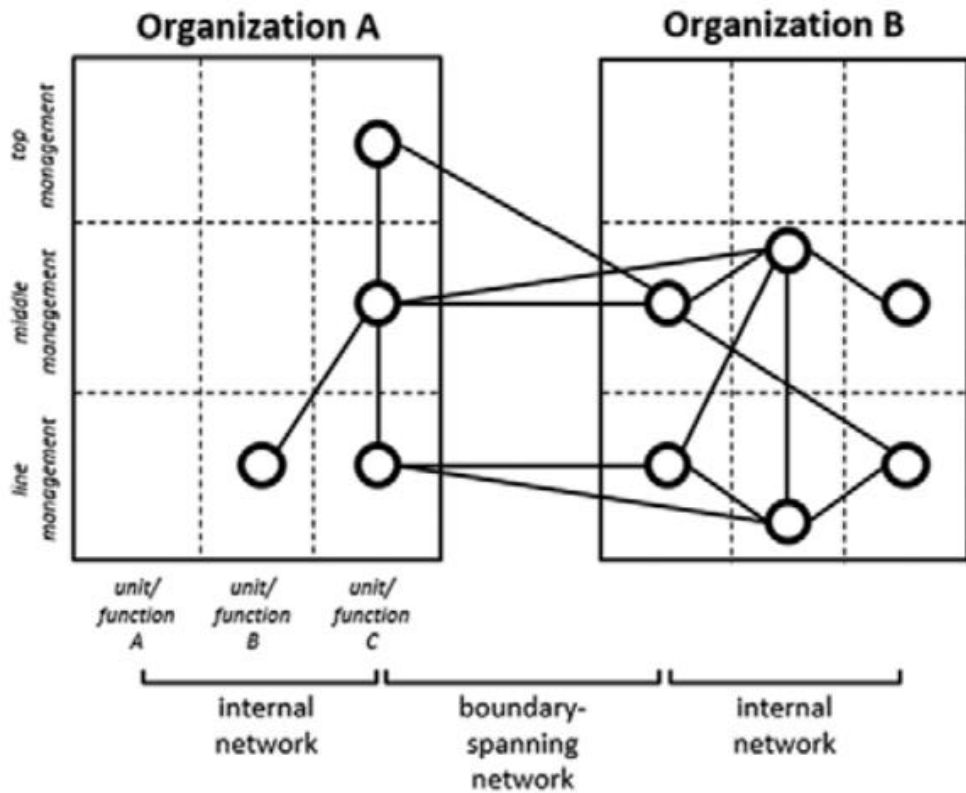
- Kang, N. and Sakai, K. (2000), *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation. OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 05
- Kashiwagi, D., Kashiwagi, J., Kashiwagi, A. and Sullivan, K. (2013) *The solution behind the revolutionizing of the Dutch construction industry*. Conference paper: New Developments in Structural Engineering and Construction, 2013
- Kelly, K. (2009) Specialisation. Retrieved on November 24th 2015, from <http://kk.org/thetechnium/increasing-spec>
- Kim, Y.H., Sting, F.J. and Loch, C.H. (2014) Top-DOWN, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32, 462-474
- Lau, C-M. (2000) *Asian Management Matters; Regional Relevance and Global Impact*. London: Imperial College Press
- Leifer, R. and Mills, P.K. (1996) An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing loss in emerging organisations. *Journal of Management*, 22, 113-137
- Lin, Z.J., Yang, H. and Arya, B. (2009) Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30, 921-940
- Lorange, P. and Roos, J. (1991) Why some strategic alliances succeed and others fail. *Journal of Business Strategy*, 3(4), p 30-6
- Mani, S. and Luo, X. (2014) Product alliances, alliance networks and shareholder value: Evidence from the biopharmaceutical industry. *Intern. J. of Research in Marketing*, 32, 9-22
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management*. New York: Free Press
- Mintzberg, H. (1992) *Structure in fives: Designing effective organisations*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. and Ragatz, G.L. (1998) Success actors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Sciences* 29(3), 553-573.
- Munksgaard, K.B. and Freytag, P.V. (2015) Complementor involvement in product development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26:4, 286-298
- Nalebuff, B.J. and Brandenburger, A.M. (1996) *Co-opetition*, London: HarperCollins Business
- Nigatu Haregu, T. (2012) Qualitative research. Retrieved on May 10th 2016, from <http://www.slideshare.net/tilahunigatu/qualitative-data-analysis-11895136>
- Nyström, J. (2005) *Partnering in a (more) complete contract setting*. Licentiate Thesis, Royal Institute of Technology, Stockholm. <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:8711/fulltext01.pdf>
- Pansiri, J. (2005) The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*, 43:9, 1097-1113
- Ping, L., Shuping, G., Lamei, Q., Ping, H. and Xiaoyan, X. (2013) The effectiveness of contractual and relational governance in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 33, 212-222
- Pope, C. and Mays, N. (1995) Qualitative Research: Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*, 311:42
- Prahalad, C.K. and Hammond, A. (2002) Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80:9, 48-57
- Pride, W.M., Hughes, R.J. and Kapoor, J.R. (2011) *Business*. Boston: Cengage Learning
- Prosser, M. (2012) Developed Market, Developing Market and Emerging Market Differences. Retrieved on November 3th 2015, from <http://learnbonds.com/13370/developed-market-developing-market-and-emerging-market/>
- Rangan, S., Samii, R. and Van Wassenhoven, L.N. (2006) Constructive partnerships; When alliances between private firms and public actors can enable creative strategies. *Academy of Management Review*, 31:3, 738-751
- Reuer, J.J. and Arino, A. (2007) Strategic alliance contracts; dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28, 313-330
- Reuer, J.J., Zollo, M. and Singh, H. (2002) Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 23, 135-151

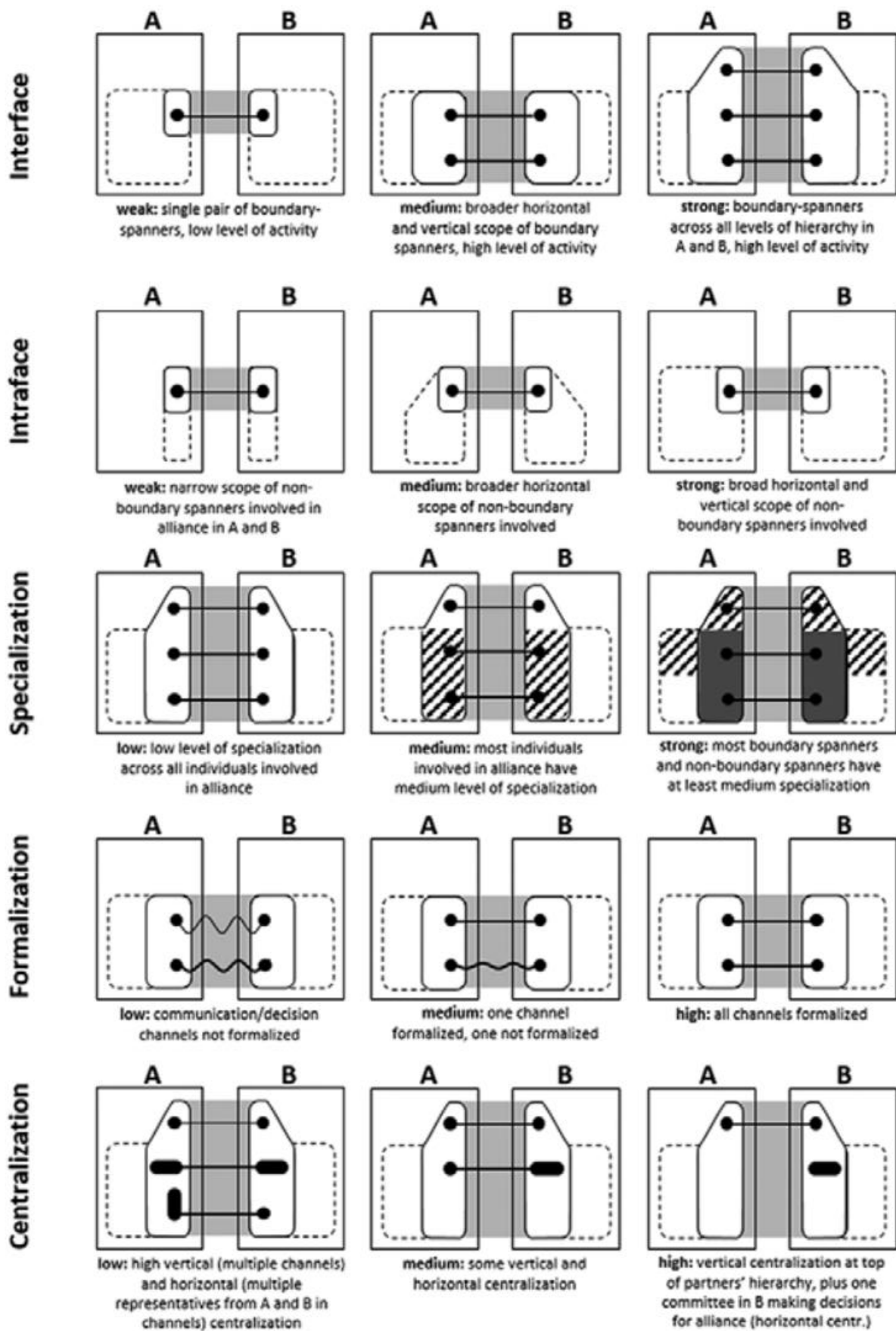
- Rindfleisch, A. and Moorman, C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances; A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65:2, 1-18
- Ritter, T., Wilkinson, I.F. and Johnston, W.J. (2004) Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33:3, 175-183
- Seuring, S. and Muller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16:3, 1699-1710
- Spekman, R.E., Forbes, T.M., Isabella, L.A. and MacAvoy, T.C. (1998) Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35:6, 747-772
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990) Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13:1, 3-21
- Stuart, T.E. (2000) Interorganisational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21:8, 791-811
- Todeva, E. and Knoke, D. (2005) Strategic alliances & models of collaboration. *Management Decision*, 43:1, 1-22
- Wilkinson, I.F. (2006) The evolution of an evolutionary perspective on B2B business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21:7, 458-465
- Winch (2010) *Managing construction projects*. Hoboken: Wiley-Blackwell
- Wu, W.Y., Shih, H.A. and Chan, H.C. (2009) The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*, 36, 4646-4653

APPENDIX

I.	Organisation strategic alliances	II
II.	Strategic alliance contract	IV
III.	Data Analytical Scheme	VI
IV.	Data Analytical Scheme Philips and DE	VII
V.	Letter of intent Robuust Watersysteem	VIII
VI.	Letter of intent Ballast Nedam	XIII
VII.	Letter of intent Strukton	XV
VIII.	Overview interviews	XVIII
IX.	Transcriptions (<i>only available online / pdf</i>)	XIX

APPENDIX I. ORGANISATION STRATEGIC ALLIANCES





APPENDIX II. STRATEGIC ALLIANCE CONTRACT

Box 1: Basic legal issues included in typical alliance contracts– *Establishment issues:*• *Preliminary issues:*

- confidentiality or nondisclosure agreement;
- “lockout” provision preventing the parties from conducting parallel negotiations with a competitor.

• *Setting up the alliance:*

- shareholdings (applicable to equity alliances only):
 - partners’ contributions deemed as equal (50/50 ownership and control structure): provisions to break potential deadlocks;
 - partners’ contributions not deemed as equal: provisions establishing the need to have the minority partner’s approval on crucial decisions;
- board of directors and staffing (applicable to equity alliances only):
 - proportion of managers that should come from each company;
 - what their minimum qualifications should be;
 - whether the other party may object to any individual;
 - what the level and source of remuneration should be;
- articles of association (applicable to equity alliances only): shareholders’ agreements on issues such as:
 - share issuance, transfer, and disposal,
 - appointment of directors, etc.
- place of incorporation (applicable to equity alliances only) and advisors such as lawyers or accountants.

• *Parties and framework of contract:*

- identification of the parties;
- purpose of the agreement;
- main body of the agreement specifying the obligations and restrictions on the parent companies;
- “boiler plate” clauses or standard provisions around a variety of issues;
- signature and data clauses;
- schedules that detail elements of the agreement;
- “all agreement” clause indicating that no other documents or oral agreements are part of the enforceable contract. If there is a document intended to be part of the contract, then it should be clearly incorporated within it.

• *Performance clauses:*

- duties and obligations of the partners,
- timing of any performance.

• *Restrictions on the partners:*

- non-competition or non-solicitation clauses;
- confidentiality agreements, possibly including that any public statements about the alliance must be approved by both parties;
- ownership and licensing of intellectual property rights.

• *Liability:*

- agreement on the extent to which they will be liable, possibly settling a certain amount of money;
- in case of *force majeure*, agreement on how long the situation may last before a new partner is sought or the alliance is dissolved.

– *Post-establishment issues:*

- *Changes to the contract:*
 - a clause establishing that changes to the contract will be written and signed by both parties is common;
 - change control procedure: schedule, level of management that can agree to a contractual change;
 - minimum number of formal meetings to review issues concerning the alliance;
 - consideration of the transfer of the agreement and the obligations within it to another party.
- *Dispute resolution:*
 - escalation procedure: usually a dispute is first referred to the partners' operational managers, then to senior management, then to an outsider for assistance, then to a mediation or arbitration procedure;
 - recourse to the courts:
 - which courts would have jurisdiction;
 - whose laws will govern the agreement.
- *Share disposal (applicable to equity alliances only):*
 - circumstances in which new shares will be issued and to whom;
 - transfer of shares between the partners or to an outside party: advice notice; preemption rights;*
 - what happens with the JV's subsidiaries
 - all shares of one partner to be dealt with in a block
 - restrictions on transfer of shares to outsiders;
 - how the shares are to be valued;*
 - circumstances that trigger the transfer of shares
- *Termination:*
 - share disposal issues (applicable to equity alliances only)
 - circumstances under which the agreement will be terminated, including what constitutes a serious breach leading to alliance termination
 - consequences of termination: what will happen to personnel, intellectual property rights, assets, and contracts and obligations

Based on Campbell and Reuer (2001).

* For further details, refer to the original article.

APPENDIX III. DATA ANALYTICAL SCHEME

1. Alliance	2. Organisation	3. Process
1.1 Type of alliance	2.1 Actors	3.1 Phases
1.1.1 Legal	2.1.1 Number of partners	3.1.1 Emerged from
a. Joint venture b. Contractual agreement c. Verbal agreement	a. 2 b. 3 c. > 3	a. Previous project b. Previous contact c. Combination of above
1.1.2 Focus	2.1.2 Partners	3.1.2 Year of first contact
a. Marketing and sales b. Product and manufacturing c. Technology and know-how		
1.1.3 Market	2.1.3 Partner a.	3.1.3 Year of formation strategic alliance
a. Vertical b. Horizontal c. Intersectional	1. Organisation	
1.1.4 Approach	2. Core business	3.1.4 Initiative
a. Offensive b. Defensive	3. Purpose strategic alliance	
1.1.5 Sector	4. More focal or complementary	3.1.5 Alliance experience
a. Public b. Private c. Public / private		a. Collaborative b. Technological c. Partner
1.2 Contract	2.1.3 Partner b.	3.1.6 Number of projects
1.2.1 Contractual agreement	1. Organisation	a. 1 b. 2 c. > 3
a. Yes, ba. No,	2. Core business	3.1.7 Main project
1.2.2 Year of establishment	3. Purpose strategic alliance	
	4. More focal or complementary	3.2 Alterations
1.2.3 Duration of contract		3.2.1 Change in agreement
a. Fixed b. Flexible	2.2 Organisation	a. Yes, b. No
1.3 Purpose	2.2.1 Type of gatherings	3.2.2 Change in purpose
1.3.1 Categories	a. Steering group b. Work group c. No fixed gatherings	a. Yes, b. No
a. Increase revenues b. Entering new markets c. Innovation d. Risk sharing e. Competitive advantage f. Knowledge / expertise sharing g. Meet client requirements	2.3 Management	3.2.3 Changes in main involved people
1.3.2 Specific	2.3.1 Involvement top management Sweco	a. Yes, b. No
	a. Only during initiative b. Initiative and moderating c. Limited involvement	3.3 Factors for success
1.4 Strategy	2.3.2 Management tools	a. Common vision b. Appropriate scope c. Shared objectives d. Shared control e. Mutual needs f. Team problem solving g. Strategic fit h. Shared decision-making i. Senior management j. Cultural compatibility k. Shared risk l. Mutual trust m. Shared reward n. Measurable goals o. Partner accountability p. Partner selection
a. Co-option b. Co-specialisation c. Internalising	2.4 Trust and control	
1.5 Market	2.4.1 Uncertainty level business	
1.5.1 Type of market	a. Low b. Medium c. High	
a. Developed b. Emerging	2.4.2 Uncertainty level relation	
1.5.2 Sector	a. Low b. Medium c. High	
	2.4.3 Control	
1.5.3 Market initiative taker	a. Objective control Project contract b. Normative control Norms, experience c. Self-management control Personal preferences	

APPENDIX IV. DATA ANALYTIC SCHEME PHILIPS AND DE

1. Alliance	2. Actors	3. Context
<p><i>Long-term, mutually beneficial, financial open-ended, contractual agreement between two (bilateral) or more (network) partners without losing their independency, in which resources, knowledge, and capabilities are shared with the objective to enhance the competitive position of each partner.</i></p>	<p><i>A strategic alliance is based on a partnership of at least two partners (Spekman et al, 1998).</i></p>	
1.1 Type of alliance	2.1 Partners	3.1 Market
<p>1.1.1 Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Joint venture b. Contractual agreement - Minority equity c. Contractual agreement - Non-equity <p>1.1.2 Focus</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Marketing and sales b. Product and manufacturing c. Technology and know-how <p>1.1.3 Market</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Vertical b. Horizontal c. Intersectoral <p>1.1.4 Approach</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Offensive b. Defensive <p>1.1.5 Organization</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bilateral b. Network <p>1.1.6 Sector</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Public b. Private c. Public / private 	<p>2.1.1 Number of partners</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 2 b. 3 c. 4 d. > 4 <p>2.1.2 Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Philips 2. Douwe Egberts 3. 4. <p>2.1.3 Partner a.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Focal or Complementary Combination 2. Core business Technology 3. Overall strategy (parent firm) Capture growth and create value 4. Experience strategic alliances Yes 5. Purpose strategic alliance Knowledge / expertise sharing <p>2.1.3 Partner b.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Focal or Complementary Combination 2. Core business Coffee and tea manufacturer 3. Overall strategy (parent firm) Innovation and adding value 4. Experience strategic alliances No 5. Purpose strategic alliance Knowledge / expertise sharing <p>2.1.3 Partner c.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Focal or Complementary 2. Core business 3. Overall strategy (parent firm) 4. Experience strategic alliances 5. Purpose strategic alliance 	<p>3.1.1 Type of market</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Developed b. Emerging <p>3.1.2 Sector</p> <ul style="list-style-type: none"> Home appliances <p>3.1.3 Market initiative taker</p> <ul style="list-style-type: none"> Consumer <p>3.2 Projects</p> <p>3.2.1 Number of projects</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 1 b. 2 c. 3 d. > 4 <p>3.2.2 Main project</p> <ul style="list-style-type: none"> Senseo <p>3.3 Factors for success</p> <p>3.3.1 Analysis options</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Yes, strategic alliance best option b. Yes, strategic alliance not best option Best option: a. Merger b. Acquisition c. Sell c. No analysis <p>3.3.2 Involvement top management</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Only during initiative b. Initiative and moderating <p>3.3.3 Management tools</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Portfolio analysis b. Partner programmes c. Database d. All of the above e. Non of the above
1.2 Contract		
<p>1.2.1 Legal agreement</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Yes b. No, <p>1.2.2 Year of establishment</p> <ul style="list-style-type: none"> 1998 <p>1.2.3 Duration of contract</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fixt..... b. To determine <p>1.2.4 Type of contract</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Joint venture contract b. Traditional contract c. Unilateral agreement d. Bilateral agreement 		
1.3 Purpose		
<ul style="list-style-type: none"> a. Increase revenues b. Entering new markets c. Innovation d. Risk sharing e. Competitive advantage f. Knowledge / expertise sharing g. Meet client requirements 		
1.4 Strategy		
<ul style="list-style-type: none"> a. Co-option b. Co-specialization c. Internalizing d. Restructuring 		<p>3.4 Trust and control</p> <p>3.4.1 Uncertainty level business</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Low b. Medium c. High <p>3.4.2 Uncertainty level relation</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Low b. Medium c. High <p>3.4.3 Control</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Objective control Contract b. Normative control Norms c. Self-management control Personal preferences

APPENDIX V. LETTER OF INTENT ROBUUST WATERSYSTEEM

Gegevens initiatiefnemer

Voorletter(s)*	T.B.M. (Thecla)
Tussenvoegsel(s)	-
Achternaam*	Westerhof
Ik leg het voorstel voor ** namens:	Groep van organisaties en/of bedrijven
• naam organisatie of bedrijf	Provincie Zeeland
• Soort organisatie/bedrijf***:	Decentrale overheid

o Geef aan namens welke organisaties en/of bedrijven u dit initiatief voorlegt.

1. De Staat der Nederlanden, Rijkswaterstaat Zee en Delta
2. Provincie Zeeland,
3. Gemeente Terneuzen,
4. Waterschap Scheldestromen,
5. Evides,
6. DOW Benelux,
7. Zeeland Seaports,
8. Staatsbosbeheer,
9. ZLTO,

ONDERSTEUNENDE PARTIJEN:

10. HZ Delta Academy
11. Grontmij Nederland B.V.,

• naam penvoerende organisatie of bedrijf***	Provincie Zeeland
• Soort organisatie/bedrijf penvoerder***:	Decentrale overheid

Adresgegevens initiatiefnemer/penvoerder: Provincie Zeeland

Adres*	Abdij 6
Postcode*	4331 BK
Plaats*	Middelburg
Telefoonnummer*	0118-631928
E-mailadres*	
Eventuele website	www.zeeland.nl
Links naar sociale media profielen, zoals	
• Milde ontzilting	www.e4water.eu
LinkedIn,	?
Facebook,	?
Hyves	?

Op welk thema ligt het accent in uw voorstel?

Duurzaam gebruik van grondstoffen
 Behoud en duurzaam gebruik van biodiversiteit
 Duurzaam gebruik van water
 Duurzame mobiliteit
 Energie (energiebesparing en/of duurzame energie)
 Klimaat
 Voedsel
 Biobased Economy

De invulruimte per onderstaande vraag is maximaal 1200 tekens. Als deze ruimte niet volstaat kunt u na vraag 12 een bestand als bijlage meesturen.

Toelichting initiatief Green Deal

Naam initiatief* **Het Robuust Watersysteem Zeeuws Vlaanderen**

Hieronder volgen twaalf vragen die bedoeld zijn om voor een aantal aspecten de essentie van uw initiatief te beschrijven.

1. Omschrijf het initiatief. Geef vervolgens expliciet aan wat u wilt bereiken.*

Geef een beknopte beschrijving van uw initiatief. Beschrijf in ieder geval het doel, de concrete acties van betrokken partijen en de beoogde resultaten.

Vanaf 2010 hebben een aantal overheden, organisaties en bedrijven in een publiekprivate samenwerking de handen ineen geslagen en gekeken welke kansen en mogelijkheden er, op gebied van water, liggen in de Zeeuws- Vlaamse Kanaalzone. Daarbij zijn partijen tot een concept gekomen om bedreigingen om te zetten in kansen zodat er een meerwaarde ontstaat voor de regio en de verschillende functies en partijen.

Dit concept wordt 'Robuust Watersysteem' genoemd: een watersysteem dat voorsortteert op toekomstige ontwikkelingen, functies met elkaar verbindt en tevens beleidsdoelstellingen dichterbij brengt. Bij dit concept wordt het watersysteem benaderd vanuit de potenties en dienstbaarheid aan watergerelateerde functies zoals industrie, landbouw, natuur, recreatie en toerisme. Het Robuust Watersysteem sluit aan en geeft invulling aan een heel aantal belangrijke doelstellingen uit nationale en Europese beleidsprogramma's.

Doel is om te komen tot een vitale regio, waar verschillende functies (landbouw, natuur, industrie, havens, recreatie e.d.) zich naast elkaar en in synergie met elkaar kunnen ontwikkelen en gezamenlijk duurzaamheidsambities, kunnen realiseren. Het concept Robuust Watersysteem sluit aan op die doelstelling en is gericht op een watersysteem dat een essentiële bijdrage levert aan de vitaliteit van het gebied.

Daarbij wordt onder andere gestreefd naar:

1. het bieden van meerwaarde aan industrie, landbouw, natuur en landschap, cultuur, stedelijke ontwikkeling, recreatie en toerisme;
2. een grotere beschikbaarheid van (zoet)water en daarmee voor een meer zelf voorzienende regio;
3. een optimale en duurzame afstemming tussen watervraag en wateraanbod;
4. een optimale samenwerking, waarbij financiële middelen efficiënt worden ingezet en wordt ingespeeld op het DNA van de regio;
5. het op een kostenefficiënte wijze ondersteunen van beheer en onderhoud van het watersysteem;
6. het geven van invulling aan de beleidsdoelstellingen zoals het bestuursakkoord water, de Kader Richtlijn Water en Zeeland 2040;

2. Wanneer is het initiatief gestart of zal het starten met de activiteiten?*

In december 2014 is in het bestuurlijk overleg door de deelnemende partijen besloten de visie op een Robuust Watersysteem op te nemen in beleid. Ook is besloten om met elkaar te gaan werken aan de ontwikkeling en realisatie van het Robuust Watersysteem Zeeuws Vlaanderen.

Om een indruk te krijgen van de toegevoegde waarde van een Robuust Watersysteem is een groslijst gemaakt van voorgenomen plannen en projecten. Vervolgens is deze lijst omgezet in een synergiematrix waarin de partijen de synergie tussen de ca 50 verschillende projecten op hoofdlijnen hebben aangegeven. Om meer focus te krijgen op de belangrijkste ontwikkelingen is aan elk van de partijen gevraagd de belangrijkste initiatieven te prioriteren. Dit heeft geleid tot de keuze van de volgende 13 ontwikkelingen, plannen en projecten.

3. Wanneer zal het initiatief worden afgerond? *

De ontwikkeling van een Robuust Watersysteem is een lange termijn ontwikkeling, opgebouwd uit plannen en projecten met een looptijd variërend tussen de 2 en <10 jaar. De eerste (pilot) projecten zijn inmiddels opgestart en de verwachting is dat binnen 2-3 jaar de overige van de prioritaire 13 projecten worden opgestart. Verwacht wordt dat een drietal projecten ook gerealiseerd zal worden.

4. Wat draagt het initiatief bij aan de verduurzaming?*

Beschrijf hier zo concreet mogelijk – door middel van een kwantitatieve onderbouwing – welke aantoonbare impact uw initiatief heeft op verduurzaming in relatie tot één of meer van de volgende thema's: grondstoffen, biodiversiteit, water, mobiliteit, energie, klimaat, voedsel, bouw en biobased economy. Zo kunt u voor duurzaam gebruik van water aangeven hoeveel op het waterverbruik kan worden bespaard; en bijvoorbeeld voor duurzaam gebruik van grondstoffen aangeven om welke volumes het gaat en voor welke milieuaspecten dit verbetering betekent.

De evolutie naar een circulaire economie vergt een nieuwe visie op onze systemen en de interactie tussen onze systemen. Nieuwe inzichten en ontwikkelingen die leiden tot een andere aanpak, moeten een belangrijke bijdrage

gaan leveren aan de vitaliteit van de regio waarbij schaarste wordt vervangen door overvloed. Grondstoffen, energie en water voorzien in de basisbehoeften van de economie. Het creëren van een competitieve circulaire economie dwingt ons om deze basissystemen robuust vorm te geven. Daarin is water een van de belangrijkste gemeenschappelijke grondstoffen in verschillende waardeketens. Water is dus een logisch startpunt voor de circulaire revolutie.

Een robuust watersysteem vertrekt niet vanuit een probleemstelling maar vanuit de stelling hoe het watersysteem dienstbaar kan zijn aan de verschillende functies in de regio (energie, drinkwaterproductie, (circulaire) economie, toerisme, natuur, landbouw, etc.), zodat deze functies zich optimaal ontwikkelen en de middelen op de meest efficiënte en effectieve manier worden ingezet.

*5. Wat is het belang van het initiatief voor de Nederlandse economie?**

Geef hier aan welke aantoonbare impact uw initiatief heeft op de Nederlandse economie. Geef daarbij een duidelijke - zoveel mogelijk kwantitatieve - beschrijving van de economische activiteiten die voortvloeien uit uw initiatief. Hierbij kunt u ingaan op zaken als de verhouding tussen kosten en baten, kostenbesparingen, werkgelegenheid, omzettoename en/of exporttoename als gevolg van de realisatie van uw initiatief.

Water en waterbeheer gaat alle (ruimtelijke) functies aan. Niet alleen in Nederland, maar in delta's overal ter wereld. De evolutie van een probleem oplossend watersysteem naar een dienend watersysteem biedt nieuwe kansen voor industrie, landbouw, natuurontwikkeling recreatie en toerisme, etc.

Het Robuust Watersysteem speelt daarbij in op klimaatveranderingen en buigt de bedreigingen om in kansen, door:

- het creëren van extra berging te combineren met buffering van water voor landbouw en industrie;
- extra wateroppervlak te combineren met natuur en natuurlijke zuivering;
- water vast te houden als wapen tegen verzilting;
- nieuwe (ontziltings-) technologie in te zetten voor benutting van regionaal beschikbaar water;
- knelpunten met betrekking tot verzilting en peilbeheer op het Kanaal Gent Terneuzen te verminderen;
- verbetering van de waterkwaliteit en het oplossen van onaanvaardbare wateroverlast;
- verbetering en de ontwikkeling van het toeristisch-recreatief product in de regio
- versterking van de cultuurhistorische elementen en het beleefbaar maken daarvan;
- koppeling van functies in de regio, om zo tegen relatief beperkte extra investeringen, de economische, ecologische en maatschappelijke waarde te ontsluiten en potenties van het watersysteem te benutten;
- Waar mogelijk door andere hemelwateropvang riolsystemen te ontlasten en efficiënter te gebruiken
- Reeds beschikbare middelen voor beheer, onderhoud en vernieuwing in te zetten als cofinanciering om zo in aanmerking te komen voor aanvullende (Europese) middelen.

6. Waarom is het initiatief in de kern rendabel?

Geef een duidelijke toelichting waarom uw initiatief in de kern rendabel is. In de kern rendabel houdt mede in dat het project niet afhankelijk is van nieuwe of extra subsidies om rendabel te zijn; wel mag het initiatief gebruik maken van bestaande subsidies of fiscale maatregelen van het Rijk of andere overheden, zoals WBSO, RDA, MIA/VAMIL, EIA en SDE+.

Met de realisatie van een Robuust Watersysteem wordt ingezet op de ontwikkeling van een klimaatbestendig watersysteem, dat een bijdrage levert aan de beschikbaarheid van zoet water en daarnaast meer dienstbaar is aan alle functies en daarmee meer waarde creëert in de regio. Door samenwerking in- en afstemming van projecten en budgetten, van de deelnemende partijen, wordt een financieel en maatschappelijk voordeel voorzien.

Zo kan het Robuust watersysteem:

- door slim gebruik van de natte infrastructuur, in combinatie met waterbuffering in wetlands, door middel van een "milde ontziltingsinstallatie" een belangrijke bijdrage leveren aan de watervoorziening voor de industrie;
- met de ontwikkeling van een "milde ontziltingsinstallatie" (E4Waterproject) voor de industriële watervoorziening ook worden ingezet voor de agrarische- en andere functies;
- met waterbuffering in wetlands samen met de realisatie van het landschapsontwikkelingsplan in de kanaalzone, leiden tot meer landschappelijke kwaliteiten van de wetlands en meer bufferend vermogen, inclusief een toename van het natuurlijk zuiverend vermogen van het watersysteem,
- Dit zijn enkele voorbeelden zoals in het bijgaande inspiratieboekje zijn aangegeven. Daarnaast biedt de samenwerking eventueel meer mogelijkheden om gebruik te maken van bovengenoemde- en

Europese subsidies zoals H2020, het 2 zeeën- en Interreg programma. Op deze wijze wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan klimaatadaptatie en het creëren van waarde voor nu en voor de toekomst.

- Bijdragen aan het optimaliseren van het peilbeheer op het kanaal Gent-Terneuzen, inclusief het beperken van de verzilting van het kanaal.

7. Wat zijn de vooruitzichten op herhaling of brede toepassing bij het slagen van het initiatief? Geef aan waarom uw initiatief interessant is voor anderen. Waarom zal het initiatief navolging vinden door anderen? Licht toe in welke mate het initiatief voor herhaling vatbaar is of breed toegepast kan worden en wie dat vervolg zouden kunnen oppakken.

Het Robuust Watersysteem is onderdeel van de transitie die gaande is. Een benadering gebaseerd op kansen, niet alleen op het voorkomen van problemen. Het gaat uit van een watersysteem dat dienstbaar is aan alle functies en daarmee een bijdrage levert aan de vitaliteit van de regio Zeeuws Vlaanderen. Daarnaast biedt deze benadering niet alleen kansen voor de deelnemende partners maar ook kansen voor andere regio's en delta's binnen en buiten Nederland.

Inmiddels zijn ook grensoverschrijdend de eerste stappen gezet voor samenwerking met Vlaanderen. Naar aanleiding daarvan is ook door de Vlaamse overheid de filosofie en de visie op een Robuust Watersysteem in haar Transversale beleidsvisie 2050, opgenomen. Meer specifiek voor de kanaalzone Gent Terneuzen, wordt daarbij ingezet op grensoverschrijdende versterking van de landschap-, ecologische structuur en recreatief medegebruik.

*8. Wat is uw bijdrage aan het initiatief?**

De Green Deal houdt wederkerigheid in en in de deal zullen concrete afspraken voor acties van alle partijen inclusief de Rijksoverheid worden opgenomen. Beschrijf hier wat uw rol als (één) van de initiatiefnemer(s) is en welke concrete acties u neemt of zal nemen. (zie vraag 9 voor de rol van andere betrokkenen en vraag 11 voor de rol van de Rijksoverheid).

In samenwerking met de andere partners is een lijst met ca 50 ontwikkelingen, plannen en projecten geïnventariseerd, elk met een eigen trekker en eigen verantwoordelijkheden voor de uitwerking en realisatie van het betreffende project. Op basis van de te benutten synergie en het wenkend perspectief, tussen deze projecten en het Robuust Watersysteem wil de provincie samen met de genoemde partners de ontwikkeling van een Robuust Watersysteem tot uitvoer brengen. Zij doet dat in nauw overleg met het waterschap Scheldestromen door de filosofie, de visie en de ideeën over het Robuust watersysteem op te nemen in de nieuwe watervisie die in de loop van 2016 zal worden opgesteld. Daarbij stimuleert, faciliteert en coördineert provincie Zeeland de ontwikkeling van een Robuust Watersysteem binnen de verschillende beleidsvelden en brengt zij daarbij haar eigen projecten in.

9. Wat is de rol van de overige bij dit initiatief betrokken partijen en hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld?

Deze vraag is relevant in de situatie waarin ook andere partijen betrokken zijn bij het initiatief, al dan niet in een gezamenlijk verband. Ga in dat geval in op de specifieke rol van afzonderlijke partijen of personen en de wijze waarop de inbreng en verantwoordelijkheden zijn of worden verdeeld.

De initiatiefnemers zetten in op een koepel Green Deal waaronder wordt gestart met een tiental concrete ontwikkelingen, plannen en projecten.

Het betreft hier de volgende projecten:

1. Natuurontwikkeling Braakman Noord en Zuid Staatsbosbeheer / provincie Zeeland
2. Natuurontwikkeling Canisvliet Staatsbosbeheer / provincie Zeeland
3. Planvorming Wateropgave Braakman Waterschap Scheldestromen
4. Milde ontzilting Dow / Evides
5. Landschapsuitvoeringsprogramma gemeente Terneuzen
6. Freshmaker Zuidelijke Land en Tuinbouw Organisatie
7. Kleinschalig waterbeheer Zuidelijke Land en Tuinbouw Organisatie
8. Nieuwe Sluis Terneuzen Vlaams Nederlandse Schelde Commissie
9. Optimalisatie Peilbeheer Kanaal Gent –Terneuzen Vlaams Nederlandse Schelde Commissie
10. Zoetwaterbeheer Kanaal Gent Terneuzen Vlaams Nederlandse Schelde Commissie

De genoemde partijen zijn de trekker en project leider van het betreffende project. Zij wensen door samenwerking extra kansen te benutten en meerwaarde te creëren voor elkaar en de regio. Zij doen dat door de synergie tussen de verschillende projecten te onderzoeken en de uitwerking en realisatie op elkaar af te stemmen.

10. Tegen welk probleem of welke problemen loopt u aan bij de realisatie van het initiatief? Wees hier zo concreet mogelijk. Als er bijvoorbeeld knelpunten in wet- en regelgeving zijn, geef dan aan om welke wet- en regelgeving het specifiek gaat, wat daarin voor u het knelpunt is en waarom het een knelpunt is. Geef ook aan wat u ondernomen heeft om dit op te lossen en wat daarvan het resultaat is.

Het Robuust Watersysteem is een vernieuwende ontwikkeling met veel partijen en uiteenlopende belangen. We verwachten dat we daardoor knelpunten en problemen zullen komen op het gebied van eisen in wet- en regelgeving zoals de Kader Richtlijn Water, Natura 2000 etc. Daarnaast kunnen discrepanties ontstaan tussen nieuwe functies, innovaties en de bestaande normeringen.

11. Waar kan de Rijksoverheid u bij helpen, gelet op de bovengenoemde problemen? U kunt hier aangeven welke oplossingen u van de Rijksoverheid verwacht. Wees ook hier zo specifiek mogelijk. Als u bijvoorbeeld aanpassing in wet- en regelgeving wilt, geef dan aan om welke regelgeving het gaat en wat de inhoud van de aanpassing zou moeten zijn.

We willen graag samen met de Rijksoverheid optrekken om het Robuust Watersysteem in Zeeuws Vlaanderen te ontwikkelen. Binnen het Robuust Watersysteem zien wij de Rijksoverheid als een partner die, participeert en faciliteert. Concreet betekent dit dat de Rijksoverheid, in interactie,

- kennis en netwerken ter beschikking stelt,
- knelpunten probeert weg te nemen op gebied van wet en regelgeving
- haar medewerking verleent aan het opzetten van “Living Labs”, “pilot”- of “proeftuin” status van projecten binnen het Robuust Watersysteem.
- kennis neemt van de potenties van een Robuust Watersysteem
- ons ondersteunt bij het verwerven van aanvullende (Europese) financiële middelen.

Anderzijds liggen er ook kansen voor de Rijksoverheid om de opgedane kennis en ervaring met het Robuust Watersysteem Zeeuws Vlaanderen, in te zetten in andere regio's in Nederland en daar buiten.

*12. Bent u over het initiatief al in contact met de overheid (Rijk, provincie, gemeente, waterschap) en zo ja met wie en waarover?**

Hier indien van toepassing specifiek omschrijven met wie (welk onderdeel en welke contactpersoon) u contact heeft of heeft gehad en waar dit contact betrekking op heeft.

Medio december 2014 heeft overleg plaatsgevonden met de heer Dirk de Jong van het Ministerie van Economische Zaken, Directie Biobased Economy Postbus 20401, 2500 EK, Bezuidenhoutseweg 73, Den Haag, Mobiel +31 629584823.

Naar aanleiding van dit gesprek is geconstateerd dat Het Robuust Watersysteem als een zeer veelbelovend traject voor integrale gebiedsontwikkeling wordt gezien.

In het gesprek hebben we gezocht naar mogelijkheden voor een Green Deal. Geconstateerd werd dat die er zeker zijn. In het kader van de randvoorwaarden die aan een Green Deal worden gesteld kan worden gezocht naar een of meerdere concrete pilots of projecten, die binnen 3 jaar tot resultaat kunnen komen.

APPENDIX VI. LETTER OF INTENT BALLAST NEDAM

Definitief d.d. 20 april 2010

pagina 1 van 2

**Intentieovereenkomst
m.b.t. samenwerking in het kader van tijdelijke parkeergarages**

De ondergetekenden:

1. **Ballast Nedam Parking B.V.**, een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, statutair gevestigd en kantoorhoudende te Nieuwegein aan de Ringwade 71, hierbij rechtsgeldig vertegenwoordigd door, A.R. Groot, directeur (hierna: "**Ballast Nedam**");

en

2. **Grontmij Nederland B.V.**, een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, statutair gevestigd te De Bilt en kantoorhoudende te De Bilt aan De Holle Bilt 22, hierbij rechtsgeldig vertegenwoordigd door ir. H.A.A. Habib, directeur (hierna: "**Grontmij**");

hierna gezamenlijk ook te noemen "Partijen"

In aanmerking nemende dat:

- Partijen reeds sinds 1999 met elkaar samenwerken op het gebied van ontwikkeling en realisering van gebouwde parkeeroplossingen;
- Partijen in het kader van deze samenwerking gezamenlijk een product hebben ontwikkeld in de vorm van een tijdelijke parkeergarage en in dat kader gezamenlijk het auteursrecht houden met betrekking tot de ontwerpen en documenten die zien op deze tijdelijke parkeergarages;
- inmiddels op tenminste vier locaties een tijdelijke parkeergarage is gerealiseerd;
- Partijen na marktanalyse het product "tijdelijke parkeergarages" verdergaand wensen uit te ontwikkelen;
- Partijen de intentie hebben hun samenwerking op dit gebied voort te zetten en de uitgangspunten voor deze verdere samenwerking reeds wensen vast te leggen in deze intentieovereenkomst, met als doel deze uiteindelijk nader uit te werken in een samenwerkingsovereenkomst;

Zijn overeengekomen als volgt:

1. Uitgangspunt. Uitgangspunt is dat Grontmij niet risicodragend participeert in de opdrachten in het kader van tijdelijke parkeergarages, tenzij Partijen in het kader van een specifieke opdracht anders overeenkomen.
2. Kennis en kunde Partijen. Iedere Partij stelt in het kader van de projecten met betrekking tot tijdelijke parkeergarages kennis en kunde beschikbaar, in ieder geval als volgt:
 - Grontmij stelt in het voortraject en tijdens de uitvoeringsfase adviseringsdiensten ter beschikking, en
 - Ballast Nedam stelt engineeringdiensten en uitvoeringscapaciteit beschikbaar.
 Ieder van de Partijen is verantwoordelijk voor de eigen scope van het project.
3. Contracten met opdrachtgevers. Contracten ten behoeve van de bouw en realisatie van tijdelijke parkeergarages met opdrachtgevers worden – ongeacht welke Partij de contacten met de opdrachtgever heeft gelegd – in principe aangegaan door Ballast Nedam, tenzij Partijen in het kader van een specifieke opdracht anders overeenkomen.
4. Gezamenlijk product. Partijen hebben gezamenlijk het concept "tijdelijke parkeergarages" ontwikkeld en zijn gezamenlijk auteursrechthebbende met betrekking tot de uitwerking(en) van dit concept. Ieder der Partijen zal in haar communicaties over de tijdelijke parkeergarages en de diverse benodigde documenten steeds duidelijk maken dat de Grontmij bij dit concept betrokken is en tevens intellectueel mede-eigenaar is voor 33%.
5. Advies. Grontmij, of een aan haar gelieerde groepsmaatschappij, zal op basis van in de markt gebruikelijke voorwaarden en tarieven optreden als partner van Ballast Nedam met betrekking tot de voor de bouw en realisatie van tijdelijke parkeergarages noodzakelijke advieswerkzaamheden.
6. Samenwerking. In de situaties dat de contacten met de (potentiële) opdrachtgever door Grontmij worden gelegd, zal Grontmij steeds Ballast Nedam bij deze (potentiële) opdrachtgever introduceren voor de bouw en realisatie van de parkeergarage. Indien de contacten met de (potentiële) opdrachtgever door Ballast Nedam worden gelegd, zal Ballast Nedam steeds Grontmij bij deze (potentiële) opdrachtgever introduceren voor de te verrichten advieswerkzaamheden.

7. Aanbrengfee en fee historische kosten. Ten aanzien van te ontwikkelen tijdelijke parkeergarages komen Partijen het volgende overeen met betrekking tot de door Ballast Nedam aan Grontmij te betalen fees:
- Aanbrengfee. Indien Grontmij Ballast Nedam heeft geïntroduceerd bij een (potentiële) opdrachtgever, en Ballast Nedam vervolgens een contract (verhuur, lease of verkoop) voor de bouw en realisatie van een tijdelijke parkeergarage sluit met deze opdrachtgever, zal Ballast Nedam aan Grontmij een aanbrengfee betalen, die afhankelijk is van de omzet met betrekking tot het specifieke project.
 - Fee historische kosten. Ten aanzien van iedere opdracht die Ballast Nedam verkrijgt met betrekking tot het realiseren van een tijdelijke parkeergarage, zal Ballast Nedam aan Grontmij een fee betalen als vergoeding voor de door Grontmij in het verleden gemaakte kosten ad € 90.000,00 (excl. BTW). De historische kosten van Ballast Nedam, eveneens gefixeerd op € 90.000,00 zullen analoog aan de historische kosten van Grontmij in projectaanbiedingen worden betrokken.

Deze fees worden als volgt berekend:

Omzet	tot € 1.000.000	€ 1.000.000 – € 2.000.000	€ 2.000.000 – € 5.000.000	€ 5.000.000 – € 10.000.000
Aanbrengfee (% van de omzet)	2-4%	2-4%	2-4%	1-4%
Fee historische kosten (% omzet)* (max. € 90.000,00 in totaal) per partij	2%	2%	2%	2%

Bij openbare aanbestedingen werkt Grontmij tijdens de risicofase op kostenniveau in opdracht van Ballast Nedam. Er wordt per project een verdeling van het projectresultaat bepaald.

Per niet openbaar verkregen project wordt vooraf door Partijen vastgesteld wat de hoogte (%) van zowel de aanbrengfee (indien van toepassing) en de historische fee zal zijn.

8. Geheimhouding. Iedere Partij verplicht zich tot volstrekte geheimhouding ten aanzien van alle in het kader van deze intentieovereenkomst door de andere Partij aan haar ter kennis gestelde, nog niet algemeen toegankelijke, informatie in de ruimste zin van het woord. Partijen zullen deze informatie niet anders gebruiken dan ten behoeve van de realisatie van tijdelijke parkeergarages, noch zullen ze deze informatie (direct of indirect) vernieuwvuldigen, openbaar maken of derden daarvan in kennis stellen, zonder uitdrukkelijke voorafgaande schriftelijke toestemming van de andere Partij.
9. Periodieke evaluatie. Partijen komen overeen de marktvrage met betrekking tot tijdelijke parkeergarages periodiek (in ieder geval eens per half jaar) te evalueren. Indien Partijen naar aanleiding van deze evaluatie vaststellen dat de beoogde resultaten niet behaald worden, kunnen zij deze intentieovereenkomst in onderling overleg ontbinden.
10. Nadere samenwerkingsovereenkomst. Partijen zullen met elkaar in overleg treden om te komen tot een nadere samenwerkingsovereenkomst, waarvoor de uitgangspunten als vastgelegd in deze intentieovereenkomst als basis zullen dienen. Deze intentieovereenkomst zal van rechtswege eindigen indien en zodra Partijen een nadere samenwerkingsovereenkomst zijn aangegaan. Totdat overeenstemming is bereikt over een nadere samenwerkingsovereenkomst, wordt de samenwerking tussen Partijen op het gebied van tijdelijke parkeergarages exclusief beheerd door de uitgangspunten als vastgelegd in deze intentieovereenkomst.
11. Geschillenbeslechting. Alle geschillen die naar aanleiding van deze intentieovereenkomst tussen Partijen ontstaan en die door Partijen niet in der minnen kunnen worden geschikt, zullen bij uitsluiting worden voorgelegd aan de bevoegde rechter te Utrecht.

Aldus in tweevoud opgemaakt en ondertekend,

Ballast Nedam Parking B.V.,

A.R. Groot, directeur

Plaats:
Datum:

A.R. Groot
20/04/2010
Nieuwegein

Grontmij Nederland B.V.,

ir. H.A.A. Habib, directeur

Plaats: De Dijk
Datum: 12-5-2010

APPENDIX VII. LETTER OF INTENT STRUKTON



Businessplan PMC Asset Management Zuid-Nederland

1) Doelgroep

De omgeving waarin provincies en gemeenten acteren verandert in rap tempo. Decentralisatie van overheidstaken, financiële middelen die onder druk staan en burgers die een andere overheid verwachten. Dit is een kans voor Strukton Rasenberg en Grontmij.

Wij richten ons op decentrale overheden die infrastructuur en openbare ruimte beheren en die bewust of onbewust zoeken naar manieren om dit efficiënter en met minder eigen inspanning te doen met als uiteindelijk resultaat besparing op de totale beheerskosten. We praten over DBMO-oplossingen in een "custom-made" concept/oplossing.

Gemeenten en onze combinatie herkennen elkaars vakmanschap en doelstellingen. Deze zijn complementair bij de invulling van de doelstellingen; training en coaching, budgettaire zekerheid, kwaliteit in openbare ruimte / infrastructuur vanuit partnership.

2) Gezamenlijke kracht PMC

De combinatie ziet een grote kans om lange termijnopdrachten aan te gaan met voldoende marge, met een relatief laag risico en met daarnaast kansen op spin-off.

Onze kracht is dat wij denken en doen verenigd hebben. Met onze kracht stellen wij opdrachtgevers in staat hun regierol optimaal in te vullen. Wij nemen de verantwoordelijkheid de kwaliteit van de openbare ruimte te realiseren en conditie-gemeten te onderhouden naar de door de klant gestelde normen binnen de gestelde financiële kaders.....and beyond...

Vanuit participerende samenleving ontzorgt onze combinatie beheerders van de openbare ruimte in het beheer en onderhoud en streeft daarbij naar een duurzame optimalisatie van kosten en prestaties.

We zijn een marktcombinatie die beschikt over alle competenties die nodig zijn voor het optimaal beheren van de assets in de openbare ruimte dusdanig dat opdrachtgevers ontzorgd zijn en primair kunnen optreden als regieorganisatie

3) Businesscase

De markt beweegt zich van nieuwbouw naar beheer en onderhoud; om continuïteit te waarborgen richten we ons op beheer en onderhoud. Onze hoofddoelen zijn op lange termijn genereren van duurzame omzet en winst. Onze winst ontstaat door efficiency op inzet, aanpak en planning van de werkzaamheden en daarmee continuïteit.

Om dit model in praktijk te brengen lijkt het logisch om ons te richten op de taken/assets die gemeentes, vanuit budgettaire overwegingen en vanuit de focus op hun beheertaken, het eerst zullen willen uitbesteden. Voorbeelden zijn rioleringen in Haarlem, openbaarvervoersknooppunten in Noord Nederland en groen in Hilversum.

In onze rugzak zit een instrument om met private financiering ook investeringen te doen zonder publieke investeringen, maar dit is een bijkomende dienst die wellicht later wordt toegevoegd, in dienst van het langetermijn-assetmanagement voor een klant.

Het marktvolume is, gebaseerd op 150 en 400 euro per inwoner per jaar, tussen de 1,3 en 3,3 miljard euro per jaar in Zuid-Nederland. Een kleine gemeente heeft een budget van 1 tot 2 miljoen per jaar.

4) Verwachting (gewenst resultaat)

In 2015 twee opdrachten (pilotprojecten). In 2016 een uitgelijnd kostendekkend concept ontwikkeld om duurzame relaties aan te kunnen gaan. Het doel is om in 2015 contractafspraken te maken met een minimale gezamenlijke omvang van 5 miljoen.



5) Inspanning benodigd

Begroting 2015:

- Inspanning 2 x 0,5 fte; 2 x 50K als gedefinieerd budget voor projectmanagers beide organisaties, rest out-of-pocket (AK).
- Kosten documentatie, meetings, marketing; 2 x 15k.

6) Meten en evalueren

Management:

- Q1 intern akkoord, draagvlak geborgd.
- Q1 inrichten stuurgroep voor bewaking doel/concept, voortgang en budget.
- Q1 samenwerkingsovereenkomst opmaken met afspraken samenwerking, intellectueel eigendom en exitregeling.
- Q2 marketing en communicatie.
- Q2 voeren van een stevig accountmanagement door Strukton en Grontmij (samen en apart).

7) Naam

De naam zou de kern van onze dienst uit moeten dragen. Daarbij draait het niet om financiering, maar om het nemen van de totale verantwoordelijkheid voor een assetportfolio / assetsysteem. We leveren een dienst in de vorm van beschikbare infrastructuur met een gegarandeerd kwaliteitsniveau.

Het inzetten van een merknaamspecialist in 2015 dient overwogen te worden.

8) Resumé

- **Speerpunt PMC resulterend in lange termijnopdrachten in Zuid-Nederland met kansen voor beide partners (in de breedte).**
- **Twee sterke merken in de markt werken samen; 1+1=3.**
- **Zonder inzet eigen kapitaal, daarmee geen PPS.**
- **Een vrije samenwerking op lange termijn.**

Strukton Civiel B.V.

Crispijn A. W. de Vries
10.0.2015

Grontmij Nederland B.V.

**Met dank aan:**

- Wijlan Bolier, Commercieel Manager Rasenberg wegenbouw
- Fred Neef, senior adviseur Grontmij Ondergrondmanagement
- Hans Oude Nijhuis, projectmanager Strukton Integrale Projecten
- Harry Habing, Hoofd assetmanagement Wegen Grontmij
- Mark Lorkeers, bedrijfsmanager centrale projecten Rasenberg Wegenbouw
- Mello Lindner, senior adviseur Grontmij Assetmanagement

Geregisseerd door:

- Peter Vermey, hoofd Assetmanagement Grontmij
- Cees van der Meijs, directievoorzitter Rasenberg Infra
- Wim van der Heide, business developer Grontmij Bouw en Vastgoed

Externe observator: "Zoals de samenwerking hier wordt vormgegeven had ik nog niet meegemaakt". "het was een constructieve vergadering met een, positieve, open sfeer. Er werd naar elkaar geluisterd, er wordt afgestemd. Ook wordt er uitgedaagd en doorgewraagd. De sfeer was informeel en gezellig".

APPENDIX VIII. OVERVIEW INTERVIEWS

RESPONDENT	FUNCTION	CASE	DATE	TRANSCRIPTION
Prof. dr. Ard-Pieter de Man	Professor VU Researcher & author	General	05-10-2015	1.
Mr. Ton de Jong	Director Sweco Nederland	General	25-02-2016	2.
Mrs. Emma Strang	Layer Sweco	General	21-01-2016	3.
Prof. Dr. Ir. Andre Doree	Professor TU Twente	General	28-04-2016	4.
Mr. Wim Twigt	Process manager Sweco	Robuust Watersysteem	22-12-2015 08-02-2016	5.
Mrs. Monique van Veen	Process manager Sweco	Robuust Watersysteem	02-03-2016	6.
Mrs. Thecla Westerhof	Province Zeeland	Robuust Watersysteem	24-02-2016	7.
Mr. Niels Groot	DOW	Robuust Watersysteem	01-03-2016	8.
Mr. Cees van der Meijs	Division director Strukton	Strukton	07-03-2016	9.
Mr. Wiljan Bolier	Account manager Strukton	Strukton	07-03-2016	9.
Mr. Wim van der Heide	Account manager Sweco	Strukton / Ballast Nedam	21-01-2016 09-03-2016	10.
Mr. Ignaas de Jong	Account manager Ballast Nedam	Ballast Nedam	08-03-2016	11.
Mr. Alex Kirstein	Management Dekker	Dekker	04-03-2016	12.
Mr. Ronald Koning	Account manager Sweco	Dekker	04-03-2016	13.
Mr. Chiel Rengers	Account manager Sweco	Dekker	04-03-2016	13.

APPENDIX IX. TRANSCRIPTIES

The transcriptions are only available online or pdf.

TRANSCRIPTION 1

Participants	Prof. dr. Ard-Pieter de Man Katrien Peters
Case	General
Date	05-10-2015

Orientation meeting about strategic alliance. No record, nor transcription.

TRANSCRIPTION 2

Participants	Mr. Ton de Jong Katrien Peters
Case	General
Date	25-02-2016

Ik ben verantwoordelijk voor Nederland en ik werk hier nu 3 jaar. Ik heb bedrijfseconomie gestudeerd en heb altijd voor Capgemini gewerkt en daar leiding aan gegeven. Ik ben hier gekomen in de tijd dat Grontmij het zeer moeilijk had – Grontmij heeft het nog steeds moeilijk – en door de overname van Sweco proberen we meer stabiliteit te krijgen en door te bouwen met het bedrijf.

Heb je er moeite mee dat Grontmij verandert in Sweco?

Ik denk dat het voor anderen moeilijker is, aangezien ik zelf nog niet zo heel leuk bij het bedrijf zit. Ik heb er dus wel een andere binding mee.

En inhoudelijk zal er vrij weinig veranderen neem ik aan..

Klopt. We krijgen meer ruimte om kennis binnen te brengen en omdat Sweco niet bestaat in Nederland, valt hier niks te integreren.

Tijdens oriënterende gesprekken ben ik erachter gekomen dat allianties voornamelijk op tactisch niveau plaatsvinden. Er heeft een succesvol project plaatsgevonden dat vervolgens heeft geleid tot de alliantie. Nu ben ik erg benieuwd naar de koppeling tussen tactisch en strategisch niveau..

Wij zijn natuurlijk een bedrijf dat heel erg is gericht op samenwerken. Er wordt in projecten vaak samen gewerkt met andere partijen. Dan is het nog geen alliantie, maar samenwerken is wel wat heel veel mensen doen. Je hebt ook bedrijven die willen niet samenwerken; hebben alles in huis en willen het zelf doen. Als je kijkt naar Grontmij – we hebben natuurlijk een brede portfolio en scoop aan dienstverlening – maar uiteindelijk zijn er ook veel aspecten die we niet hebben en ook niet willen hebben. Zodoende zijn we altijd opzoek naar samenwerkingspartners. Het ontvullende is misschien dat het ontstaan van een alliantie toch vaak erg ad hoc is. Je hebt een keer samengewerkt in een project en wil dat doorzetten. Ik wil het niet vergelijken met Philips en Douwe Egberts, daar is echt een product ontstaan en in de markt gezet, maar op onze schaalgrootte, hangt het ook wel van toevalligheden aan elkaar. En dat werkt altijd het beste wanneer er een concreet project is. Ik heb pas gepraat met een bedrijf waarmee ik in contact gekomen en waarmee we mogelijk iets gaan beginnen. We hebben toen ook gezegd, laten we heel concreet een project zoeken. Dit leidt tot een samenwerking en daarna kijken we wel. Ik heb ook meegemaakt dat partijen heel lang gaan praten over wat willen we gaan doen en er worden overeenkomsten geschreven. Vervolgens gebeurt er echter helemaal niks. Zonde van de tijd, dus er moet echt een project zijn en er moeten mensen zijn die elkaar aardig vinden. Dit klinkt heel flauw, maar op het moment dat je met mensen een alliantie aangaat en ik zeg jij moet dit gaan doen.. Dan werken misschien 2 mensen samen die elkaar helemaal niet mogen, dan gaat het nooit wat worden.

Het klinkt alsof het erg op dat tactische niveau blijft hangen.

Wat bedoel je daar mee?

Dat het puur die toevalligheid is dat mensen gaan samenwerken en dat het niet in de gedachtegang van Grontmij zit om meer innovatief samen te werken. Laten we eens doelbewust een strategische alliantie starten.

Ja en nee. Aan de ene kant klopt je verhaal; we hebben samengewerkt in het verleden en willen hier meer van maken. Er moet een win-win situatie zijn, dus partijen hebben iets dat de ander niet heeft. Ik vind die toevalligheden dus ook juist de kracht. Bijvoorbeeld het contact met Dekker, dat is echt ontstaan tijdens het project. Het 2^{de} en 3^{de} project verliep ook plezierig en we liggen elkaar. Verder hebben we er allebei voordeel van, dus we gaan door. Dat vind ik zeer positief. Wat wij niet hebben, althans niet de afgelopen paar jaar, maar misschien gaat het weer komen, is dat je echt een alliantie strategie maakt. En waarom hadden we dat de afgelopen jaren niet. We moesten toen echt overleven in de markt.

En dat resulteerde erin dat jullie veel meer intern keken dan extern.

Dat heeft inderdaad ook gespeeld, maar niet hierdoor. Op het moment dat je aan het overleven bent in de markt, is je enige focus projecten scoren. En als er een project is dat we niet zelf kunnen, dan kijken we met wie we dat wel kunnen. We komen nu in een situatie dat er wat meer rust en stabiliteit is en dan hopen dat de markt weer wat aantrekt. Dat wordt een moment dat we moeten gaan kijken waar we echt goed in zijn. Moeten we misschien stoppen met dingen waar we niet zo goed in zijn.. En moeten we andere onderwerpen aan ons verbinden waar ontwikkelingen in de markt zien. Op dit moment is dat niet het geval.

Heeft dat echt te maken met de economische situatie van Grontmij en van de markt?

Ja, voornamelijk de situatie van Grontmij. We zijn gewoon 3 a 4 jaar bezig geweest met kosten reduceren om te overleven en de bank en aandeelhouders tevreden te stellen. Vorig jaar is natuurlijk veel energie gegaan naar de overgang naar Sweco en de integratie daarvan. Dit duurt nog wel een tijdje, maar de eerste hoos hebben we nu gehad. En ik merk nu ook al dat er ruimte begint te komen voor zulke vraagstukken. Het bedrijf dat ik net zei, waar we recentelijk mee gesproken hebben, een kennis van mij werkte daar..

Dus dan krijg je weer hetzelfde verhaal, toeval.

Ja, maar dat is ook goed. Het moet niet zo zijn dat alles altijd maar bedacht en bestuurd wordt. Een deel van het succes in bedrijfsvoering hangt ook van toevalligheden aan elkaar. Omdat je in netwerken actief bent en omdat je elkaar kent.

Dus veel meer gebaseerd op ervaring i.p.v. geforceerd samenwerken.

Forceren heeft sowieso geen zin, tenzij je met 2 partijen zegt we gaan een nieuw bedrijf oprichten. We beginnen een joint venture en gaan iets heel nieuws en innovatiefs beginnen.

Dat zag je bij de case van Ballast Nedam. Daar is echt een vof opgericht en die zijn echt een nieuwe organisatie gestart.

Daar weet ik niet de details van, maar dat zou inderdaad kunnen kloppen. Dat doen we inderdaad vaker en dat heeft voornamelijk te maken met risico afdekking. Als je het in een onafhankelijke juridische entiteit onderbrengt, zorg je dat het juridisch goed is geregeld. Ik zou in jouw geval de strategie achter een alliantie niet koppelen aan de rechtsvorm. De keuze dat je een bepaalde rechtsvorm kiest, kan puur zijn voor risico afdekking.

Ok. Aan de ene kant moet het best wel gebaseerd zijn op een succesvol project, maar dat het in de toekomst wel meer in de strategie van Grontmij terug kan komen. Zit daar dan geen frictie tussen. Dat je het dus mogelijk wel op strategisch niveau wil aanpakken, maar krijg je dan niet dat er geforceerd samen gewerkt gaat worden?

Dat zal allebei gebeuren. Zo'n contact met Dekker ontstaat en je gaat ermee verder. Het kan echter ook zo zijn dat de organisatie in de markt iets ziet en daar iets wil ontwikkelen. Kunnen we dit niet alleen, dan moeten we inderdaad opzoek naar een partner. Dit kan dus beide plaatsvinden. Het een is meer project gestuurd en het andere is strategisch bedacht. Dat uit zich in strategisch zoeken naar partners.

Verwacht je dat het strategisch zoeken resulteert in een grote schaalomvang van de allianties? Ze zijn nu vrij beperkt in omvang.

Moet het groter?

Dat weet ik niet. Maar denk je dat er grotere allianties kunnen ontstaan?

Licht eraan. Hangt erg af van waarom je een alliantie sluit. Doe je iets groots, wil je iets innovatiefs. Voor mij is dat niet gelinkt aan de omvang.

En betreffende het contract. Vaak blijft dit bij een intentieverklaring. Zou dit een meer definitief contract moeten worden?

Wat zou je dan willen?

En meer definitief contract. Ik merk bijvoorbeeld bij Robuust Watersysteem dat ze heel erg op zoek zijn naar een contractvorm. Zij zijn echt de intentieverklaring aan het door ontwikkelen.

Het begint bij een intentieverklaring. Juridisch zegt dit niet zoveel, want je spreekt eigenlijk alleen maar de intentie uit. Het is echter wel symbolisch want samen hebben we de intentie om iets moois te doen. En compleet dichtgespijkerd contract wordt pas van belang als je samen iets ontwikkeld. Als je iets innovatiefs ontwikkeld moet je regelen wie welke opbrengsten krijgt en wie de kosten neemt. Op het moment dat je zegt we gaan in projecten samenwerken, dan is er altijd een projectcontract. Dus per project een heel specifiek contract.

Dan is de intentieverklaring dus echt een soort van paraplu?

Ja, het zijn een soort spelregels dat je in het vakgebied van de abc samen dingen wil doen en vertrouwen in elkaar hebt. En als er een keer wat is, je dat met die en die bespreekt. Wat je wel altijd moet regelen is exclusiviteit, dat vind ik altijd erg belangrijk. Zeg je bijvoorbeeld we werken samen met Dekker en verder met niemand anders of laat je dat juist open. Daar moet je heel helder over zijn. `Zeker als wij bijvoorbeeld denken we werken met Dekker en zij zitten morgen bij Arcadis, dan zit je in een andere situatie.

Dat is dus eigenlijk de hoofdtoon van de intentieverklaring?

Nee, de hoofdtoon is wat wil je precies bereiken. Waarom wil je de samenwerking aangaan?

Vanuit de literatuur zijn er verschillende doelen. Afgelopen jaren was het voornamelijk geld binnen halen, maar merk je verder dat er in de toekomst wel een ander beeld gaat spelen. Bijvoorbeeld nieuwe markten binnen halen of een wat innovatievere kijk?

Ik weet niet of wij zo denken. Wij denken meer aan bepaalde werkgebieden en die zijn altijd gekoppeld aan de markt. We hebben natuurlijk producten en je hebt markten. Dienstverlening en markten dus en beide zijn nodig. Diensten en markten gaat altijd met elkaar samen. En als je de intentie sluit met een bepaalde partij zal het altijd gaan over de producten die je wil gaan leveren aan bepaalde markten. Het is niet het een of het ander. Wat we nog niet doen, is allianties aangaan voor innovatie. Bijvoorbeeld met TNO gaan we samen abcd ontwikkelen. Dan hoeft er niet perse een markt voor te zijn, we willen wel de beoordeling dat er een markt voor zal komen, want we zijn geen hobbyclub die dingen voor de leuk doen. Maar voor innovatie zal je zulke allianties aan kunnen gaan, maar dat doen we niet heel breed.

Dat zal ook met de huidige situatie van Grontmij te maken hebben.

Ook.

In hoeverre komt innovatie überhaupt terug binnen de hoofdstrategie van Grontmij?

We hebben een heel innovatie platform. Innovatie staat altijd centraal in ons plan. Ook bij Grontmij heeft de afgelopen jaren heel erg de nadruk gelegen op klanttevredenheid, maar innovatie staat altijd hoog.

Denk je dat er voor strategische allianties nu wel een hele andere toekomst ligt?

Ja en nee. Heel veel van de allianties die er al zijn, die gaan gewoon door. En voor de toekomst zie ik wel kansen voor nieuwe allianties en zeker ook om daar een strategie op te voeren en daar wat gericht vorm aan gaan geven.

Ok. En kijkende naar de vertaling van het strategische naar het tactische niveau of zoals het nu is, meer van het tactische naar het strategische niveau. Op dat tactische niveau worden de meeste initiatieven genomen, voornamelijk omdat daar de projecten lopen. Hoe wordt vervolgens de vertaalslag naar het strategisch niveau gemaakt? Wordt die überhaupt gemaakt?

Kijk, als het gaat om goed samenwerken met bepaalde partijen, dan is dat belangrijk. Dat wordt dan niet direct strategisch vertaald.

Maar er moet wel toestemming komen van hoger af..

Bij nieuwe projecten is er altijd goedkeuring nodig. We hebben het systeem goedkeuring bij projecten. Projecten tot 50.000 euro is voor de teammanager, projecten tot 250.000 euro is bij het afdelingshoofd en tot een miljoen de divisiedirecteur. Alles daarboven ben ik. Stel je voor we gaan een project doen met Dekker, afhankelijk van de omvang, dan moet dat wel goedgekeurd

worden. En dan komt ook zo'n alliantie naar voren. Maar dat gaat eigenlijk hetzelfde als alle overige projecten. Een betrokken persoon kan zelf dus niet besluiten om een samenwerking met bedrijf x aan te gaan. En zeker als het wat meer een lange termijn karakter heeft, dan komt het al heel snel bij de directeur of bij mij te liggen. Maar dus wel gebaseerd op de bottom-up initiatieven en dat vind ik ook de kracht van het bedrijf. Enerzijds wordt er vanuit deze kant naar gekeken, gelijker tijd ben ik heel blij dat er overal onderdelen in de organisatie zijn waar initiatieven worden genomen. Als alles vanuit de directie zou moeten komen, dan doet de rest van de organisatie niks meer.

En op dat tactische niveau zijn de succesvolle projecten meer bekend en zijn de ervaringen. Inderdaad, waar ze de markt en de klant kennen. Of de klant van de samenwerkingspartner.

Het blijft nog wel erg 'toevallig' klinken.

Aan toevallig hangt misschien nog een wat negatief label, maar dat is niet zo. Wat ik wil aangeven is dat de kracht van ons bedrijf ook is dat er tussen afdelingen en teams veel gebeurt. Zo komen er samenwerkingen tot stand. Bij grotere projecten wordt er op directeuren of afdelingshoofden niveau ook wel gezocht naar partijen. Dat zijn dan wel partijen voor het specifieke project.

Ik had zelf verwacht dat het veel meer vanuit strategisch niveau zou komen.

Ik merk dat veel studenten denken dat veel vanuit de directie komt. Wij geven wel richting aan, maar heel veel wordt niet door ons bepaald. En niet vergeten dat we geen productie bedrijf zijn. Koekjes kunnen niet denken, mensen wel. Bedrijf bevat veel hoger-opgeleide mensen die ook heel veel eigen ideeën hebben. We willen dus ook graag dat zij met initiatieven etc. komen. Als directeur stuur je daar wel in. Ik bespreek de business met de divisie directeur, die vervolgens met een afdelingshoofd en vervolgens met een teamleider. We hebben het natuurlijk over een business die in een afdeling plaatsvindt. Je praat dan ook over werkvelden die verder ontwikkeld kunnen worden. Deze gesprekken leiden tot richting bepaling. Kunnen we dit bijvoorbeeld zelf? Nee.. Kennen we iemand die dit kan? Door dit onderlinge dialoog en nadenken over de business vindt de sturing wel plaats. Wat in de literatuur staat, is vaak te rigide. Het is niet het geval dat er iemand een heel plan aan het bedenken is wat vervolgens uitgevoerd wordt. Dan lijkt het alsof het niveau daaronder niet meer hoeft na te denken, alleen uit te voeren. Zo werkt het niet in een bedrijf waar hoger-opgeleide mensen zitten. Als je een fabriek bouwt, wil je geen 10 mensen hebben die zeggen hoe de stenen gelegd moeten worden. Bij Grontmij willen we juist wel initiatieven van het personeel. Als directie heb je ook de ambitie om medewerkers te laten nadenken over hun eigen vak. Bijvoorbeeld het vakgebied water. De mensen op de werkvloer weten daar echt het meeste van. We hopen wel dat het afdelingshoofd en misschien de directie er iets van weet, maar de echte kennis ligt daar. We hebben 18 afdelingen en niemand heeft de kennis over alle afdelingen. Als deze mensen allemaal afwachten wat de directie voorschrijft, dan is het gewoon afgelopen.

Denk je dat er meer samenwerking tussen de afdelingen plaats zou kunnen of moeten vinden?

Natuurlijk, ook al ben ik niet onteoreden over de huidige situatie. Bij veel projecten worden de afdelingen goed gevonden. En dat is toch de levenslijn van Grontmij. Wij willen niet concurreren met een ingenieursbureau met 75 man, gespecialiseerd in 1 vakgebied. Zij zijn goedkoper etc. Wij moeten juist projecten aangaan waar we vakgebieden en dus afdelingen kunnen combineren. Iets wat andere bureaus niet kunnen zodat de klant voor Grontmij kiest. Natuurlijk zijn er ook andere redenen om voor Grontmij te kiezen en zijn er ook projecten waar slechts 1 vakgebied aangereikt wordt. Maar juist de combinatie van verschillende afdelingen is iets wat Grontmij onderscheidt.

Dat is echt iets waarmee jullie je onderscheiden?

Ja, we moeten ons onderscheiden. Daarom richten we ons voornamelijk op grote projecten bijvoorbeeld. We kijken echt naar nieuwe mogelijkheden. We brengen nu bijvoorbeeld bouw en industrie dicht bij elkaar, omdat we daar echt kansen zien. We zien dat er binnen industrie echt kansen liggen voor bouw.

Ook wel echt een specifieke samenwerkingsvorm dus.

Ja, zeker. Als je intern kunt samenwerken, dan kun je ook extern samenwerken. Samenwerken vraagt altijd bepaalde dingen en het is geven en nemen.

Veel van Grontmij haar allianties zijn vrij klein, vaak maar enkele personen vanuit de verschillende partijen. Nu heb ik begrepen dat er soms het gevoel is dat er vrij weinig betrokkenheid vanuit de organisatie is. Bijvoorbeeld dat als er een persoon wegvalt, de gehele alliantie stopt.

Vraag is of dit komt doordat alliantie minder bekend is of door de betrokken personen. Ik mag ervan uit gaan dat de direct leidinggevende hier direct van op de hoogte is. Het gaat natuurlijk om samenwerken en als hier sprake is van een persoonlijke relatie, dan is die relatie ook niet zomaar hersteld. Je kunt wel iemand vervangen, maar het moet wel klikken. Er was bijvoorbeeld

een samenwerking met een aannemer. Toen de betrokken persoon wegviel, zag je echt een terugval in de alliantie, terwijl de alliantie bij mij bekend was. Het is natuurlijk heel anders als je over de Senseo alliantie praat. Grontmij valt echt niet om als er iemand weggaat, er komt gewoon weer iemand anders. Maar zeker die kleinere allianties gaan echt om personen en de samenwerking tussen deze personen.

Maar je ziet wel het belang dat er wat meer draagvlak gecreëerd moeten worden?

Je moet inderdaad altijd voor back-up en continuïteit zorgen. En als je weet dat er 2 personen zijn die innige contacten hebben met een alliantie die succesvol is, dan is het verstandig hier wel wat tijd in te steken. Mocht er dan iemand weggaan, dat er dan wel doorgedaan kan worden. Daar moeten we misschien wat gericht in worden.

Heeft dit ook te maken met het feit dat de huidige allianties van Grontmij voornamelijk succesvol zijn en dit eigenlijk niet echt een kwestie is?

Als je binnen een project een project manager hebt.. De literatuur zegt dat je voor alles een back-up moet hebben.. Dat als de project manager wegvault, je morgen al een nieuwe moet hebben. In de praktijk is het zo dat je dit pas gaat regelen zodra iemand weggaat. We hebben natuurlijk niet voor iedereen een dubbelganger die het zo kan overnemen.

Ja, dat is duidelijk. En als je kijkt naar de kritische punten binnen een alliantie of het proces van een alliantie. Bijvoorbeeld dat je de juiste personen op de juiste plekken moet hebben. Heb je daar een bepaalde kijk op?

Er moet altijd sprake zijn van een win-win situatie en mensen moeten elkaar dingen gunnen. Een gezamenlijk project is ook van belang. Echt belangrijk is dat het iets moet opleveren en dat er duidelijk is over de verdeling van kosten en opbrengsten etc. Dus ook helderheid over elkaars rollen.

Worden zulke dingen in een intentieverklaring vastgelegd?

Ja, dat wordt daar zeker in opgenomen.

Niet in het contract dat per project wordt afgesloten?

Ja, dat ook. Voor een specifiek project wordt dat in het project contract opgenomen. Maar het grotere plaatje komt in de intentieverklaring naar voren.

Een strategische alliantie blijft wel een vaag begrip, voornamelijk omdat het enerzijds concreet moet worden op project niveau, maar toch ook abstract voor de lange termijn.

Dat komt voornamelijk door de marktconditie. Als je zo de focus moet leggen op overleven, dan is het lastig om op zulke aspecten te focussen.

Misschien ook door de onervarenheid van Grontmij, maar ook in de gehele bouwsector.

Daar zou ik nog wel aan durven twijfelen. Er wordt niks zo veel samengewerkt als in de bouw, in allerlei vormen en maten.

Blijft dat niet heel projectmatig.

Dat zou wel eens kunnen. In deze sector blijven veel partijen moeite heb met een langere termijn verbintenis met een andere partij. Zeker als het exclusief wordt. En dat snap ik zeker, waarom zou je exclusief handelen met 1 partij? Waarom zou iemand exclusief willen handelen met Grontmij?

En als je deze vraag nu zou moeten beantwoorden?

Dat doen we dus niet. Wij gaan ons niet aan 1 bouwer of aan 1 aannemer verbinden. Dan scherm je een hele markt voor jezelf af. Stel je voor dat Dekker zegt dat Grontmij alleen nog maar met Dekker mag samenwerken.

Zou dat ook niet een monopoly veroorzaken?

Vanuit de concurrentie aanbesteding etc. zou dit weleens niet mogen. Het zou ook uitermate onverstandig zijn. Er zijn zoveel aannemers en projecten in het land....

Ik denk dat deze markt daar ook helemaal niet naar vraagt.

Ja, ik weet ook niet hoe daarop gereageerd zou worden. Ook kijkende naar de concurrentie beperking. Maar er is in ieder geval geen sprake van.

Ik denk dat daardoor de alliantie vrij klein blijven in omvang.

Dat zou kunnen inderdaad. Belangrijk is dat je onafhankelijk blijft. Je werkt samen vanuit je eigen organisatie, maar moet onafhankelijk blijven.

TRANSCRIPTION 3

Participants	Mrs. Emma Strang Katrien Peters
Case	General
Date	21-01-2016

Orientation meeting about strategic alliance. No record, no transcription.

TRANSCRIPTION 4

Participants	Prof. Dr. Ir. Andre Doree Katrien Peters
Case	General
Date	28-04-2016

Orientation meeting about strategic alliances in the construction industry. No record, nor transcription.

TRANSCRIPTION 5

Participants	Mr. Wim Twigt Katrien Peters
Case	Robuust Watersysteem
Date	22-12-2015 08-02-2016

Kunt u allereerst een korte beschrijving van uzelf geven?

Ik ben Wim Twigt en ik ben proces manager bij Grontmij. Senior adviseur proces manager – omgevingsmanager. Ik hou me veel bezig met innovatie en innovatieve ontwikkelingen bij opdrachtgevers en één van die projecten is het Robuust Watersysteem.

Ik doe onderzoek naar strategische allianties. Wat is uw definitie van dit concept?

Een definitie van een strategische alliantie.. Poeh. Het gaat over het tot stand brengen van nieuwe ontwikkelingen in een systeem dat heel veel belanghebbende kent. Het is een verandering op systeem niveau en je hebt elkaar nodig om die verandering door te kunnen voeren. Dat betekent dat je op een hoog abstractie niveau afspraken over moet maken en vervolgens valt dat uiteen in een aantal projecten die uiteindelijk het Robuust Watersysteem gaan realiseren. Het heeft een looptijd van 10, 20, 30 misschien wel 40 jaar en dat betekent dus dat je wel op strategisch niveau bezig bent en die samenwerking op dat niveau wil laten bekijken. Daarnaast kan hieronder projectmatig werken.

Heb je het idee dat als je dit niet aangaat, dat deze projecten anders niet van de grond waren gekomen?

Ja, die waren wel van de grond gekomen, want we focussen vooral op de projecten die al op de rit staan, maar dat zijn nog projecten die het huidige watersysteem op dezelfde manier in stand houden zoals het nu bestaat en waar wij naartoe willen is dat het een watersysteem wordt wat dienstbaar is aan de regio, dus echt een bijdrage levert aan veel bredere functionaliteit. Dat betekent ook dat er tussen die verschillende partijen ook afstemming nodig is zowel op inhoud, verscheidingsniveau van het watersysteem, als op financiën en proces.

Meer specifiek doe ik onderzoek naar de strategische alliantie Robuust Watersysteem. Zou u deze alliantie kunnen omschrijven en ook uw positie en de positie van Grontmij hierin? Grontmij heeft een ondersteunende

functie. Er zijn 11 partijen, waarvan er 9 daadwerkelijk een belangrijkere rol hebben, dat lijkt althans zo. En 2 partijen ondersteunende partijen waaronder Grontmij.

Het Robuust Watersysteem komt voort uit een project wat we gedraaid hebben voor Dow. Daar waren 16 partijen bij betrokken om het opperolaktewater in de regio te gaan benutten voor de watervoorziening van Dow. Dat project was op een gegeven moment afgerond en toen zijn we op het nieuwe concept van het Robuust Watersysteem gekomen. De rol van Grontmij is vanuit dat project dat we ingehuurd zijn om het proces te begeleiden en als werkpaard te dienen om alles boven water te krijgen en uiteindelijk tot een goed resultaat te komen zodat dat water ook gebruikt kan worden. In de evaluatie van dat project is gezamenlijk tot de filosofie van een Robuust Watersysteem gekomen waarbij wij wel een beetje de voortrekken waren. Vervolgens hebben wij geprobeerd om die partijen ook te interesseren om dit verder te zetten en ook wel een beetje de aanjager van het Robuust Watersysteem. Dat was ook wel onze rol. Op het moment dat er vragen zijn gaan komen, hebben wij daar offertes voor kunnen maken. Dit om alles een stap verder te kunnen zetten.

Jullie hebben echter de taak als proces manager binnen deze allianties?

Ja, dat klopt.

Jij bent natuurlijk betrokken bij Robuust Watersysteem. Zijn er binnen Grontmij ook nog andere mensen betrokken bij deze casus?

Binnen Grontmij is dat Monique van Veen en Jan van Akker zit meer in het vorige project omdat daar nu een uitvoering gaat komen. De planvoorbereiding loopt nu en daar spelen wij nu ook een mooie rol in. Dat is daar ook uit voortgevloeid.

Jullie begonnen met 16 partijen en zijn nu met 11. Er zijn een aantal partijen afgevallen, voornamelijk omdat zij minder belangen bij en in de samenwerking hebben.

Op dat moment waren 4 clusters van ontwikkelingen. 1 cluster waar Dow bij betrokken was, dat is doorgeschakeld naar het Robuust Watersysteem. En die andere clusters die zijn hun eigen weg gegaan. Ik weet niet zeker of daar nog ontwikkelingen zijn.

Welke partijen zijn dan precies afgevallen?

Dat is een groep van landbouw en een grote kunstmestfabrikant. De samenwerking tussen landbouw en gemeente is in een stil vaarwater gekomen, dat is volgens mij stil gelegd. Een andere cluster van het ziekenhuis Zorgzaam was ook betrokken bij die eerste cluster. Die zijn wel doorgeshaald, maar hebben dat zelfstandig gedaan.

Jullie zijn nu met 11 partijen. Ik neem aan dat je als Grontmij niet met alle partijen even intensief samenwerkt. Heb je ook dat je met sommige partijen helemaal niet werkt?

Inmiddels is het zo dat de organisatie die ontwikkelt zich en zijn er zaken die langzamerhand geformaliseerd worden. Naar aanleiding van een bestuurlijk overleg worden er beslissingen genomen voor de gedeputeerden. Daarmee krijgen we meer draagvlak en de provincie is nu de coördinator voor deze ontwikkeling. De projectleider van de provincie huurt ons weer in om haar daarbij te ondersteunen. Dat is heel nauw samenwerken.

Zij zijn de schakel waardoor jullie met de andere partijen samenwerken of werken jullie eigenlijk alleen maar met de provincie?

Nee, het is echt een samenwerking met een soort kerngroep van provincie, waterschap, Rijkswaterstaat, Dow, gemeente en Grontmij. Die bereiden de zaken meer voor en op gezette tijden schuiven de 11 partijen aan tafel om af te stemmen en de volgende stap te kunnen maken.

En als je naar de verdeling van taken etc. kijkt, omdat je ook zegt dat er een soort harde kern is met daaromheen wat extra partijen. Hoe hebben jullie dit vastgelegd met o.a. de verdelingen van de risico's en de taken?

Daar is een voorzet voor gedaan in een intentieovereenkomst. Dat is de vorm waar we naartoe willen, maar daar zijn we op dit moment nog niet. Er staan nog geen handtekeningen onder het contract waardoor het nog niet geformaliseerd is.

Het is dus nog niet formeel. Hoe loopt dat nu?

Met kleine deelopdrachtjes. Tot op heden vind afstemming plaats op de zaak waar we nu mee bezig zijn. Elk project kent zijn eigen dynamiek en betrokken partijen. Het Robuust Watersysteem moet nog vormgegeven worden. Het is op dit moment een filosofie die we proberen te concretiseren. En projecten die al gestart zijn en gewoon op tijd klaar moeten zijn, hebben hun eigen behoeften en die draaien gewoon.

Dus per project zijn er wel al contracten afgesloten?

Ja, dat is inderdaad zo. Het project waarbij Jan en Monique betrokken zijn, is meer een vervolgoopdracht op die eerste Waterkringloop Zeeuws-Vlaanderen. En daar zijn ook weer andere partijen bij betrokken, zoals Delta de hogeschool en Dow natuurlijk als opdrachtgever. En ook nog subsidie verlenende instanties. Maar dat zijn wel op zichzelf draaiende projecten.

Denk je dat als je een formelere zetting creëert, dat er dan op projectmatige basis minder contracten worden afgesloten?

Dat denk ik niet. Het valt toch steeds uiteen. Robuust Watersysteem is zo breed en heeft zo'n lange doorlooptijd, dat je toch behoefte hebt om die projecten op zich vast leggen. Het zijn echt puzzelstukken.

De intentieverklaring wordt dus uiteindelijk de definitieve overeenkomst, waarin naar voren komt hoe er bijvoorbeeld op strategisch niveau voor de aankomende 40 jaar samengewerkt gaat worden.

Niet waarin staat dat je 40 jaar gaat samenwerking, maar wel een definitief contract. Niemand kan van te voren voorspellen hoe het er over 40 jaar uitziet en wat de behoeftes dan zijn. Het is meer dat er nu behoefte is om dit samen op te pakken en als dat over 5 of 10 jaar niet meer is, dan stoppen we ermee en als het anders moet, dan gaan we dat doen.

Denk je dat er überhaupt een contract nodig is?

Ik merk dat er wel behoefte is aan enige zekerheid naar elkaar. En de intentie overeenkomst zou zoiets kunnen zijn, maar waar we nu mee bezig zijn, is om een 'Green Deal' af te sluiten. Daar gaan we nu de volgende stap voor zetten. Ik zie die 'Green Deal' meer als een contract voor de langere termijn. Dat zou de echte strategisch alliantie zijn.

In mijn onderzoek heb ik het onderscheid gemaakt tussen het proces van de formatie en de fase dat het daadwerkelijk opereert. Denk je dat er ook een moment is, waarbij de ene overgaat in het andere of denk je dat het eerder in elkaar overloopt en parallel loopt? Dat het initiatief de formatie is en er al heel snel geopereerd wordt.

Ik denk dat het ene langzaam overloopt in het andere en dat de ontwikkeling van het Robuust Watersysteem altijd een groot belang heeft aan initiatieven. Ik denk dat de dingen die we gedaan hebben ook moeten blijven doen om er steeds nieuwe partijen bij te betrekken. Zo kunnen we nieuwe kansen definiëren en deze om te zetten in nieuwe projecten.

Jullie zien op den duur natuurlijk ergens weer nieuwe kansen en daar kan je dan weer nieuwe partijen bij betrekken.

Voor de komende periode is bijvoorbeeld de recreatiesector, die tot op heden niet aangesloten is, een sector die we erbij willen gaan betrekken. Hoe we dat precies gaan doen, moeten we met zijn allen overleggen. Op die manier proberen we met de bouwstenen van Robuust Watersysteem door te zetten.

Je zegt dus dat jullie met zijn allen moeten gaan kijken hoe jullie dit gaan aanpakken. Doen jullie dit met alle 11 partijen of gaat dit meer vanuit die harde kern?

Dat gebeurt inderdaad met die harde kern. Wij komen met voorstellen en dan komen de overige partijen met input. Er zijn partijen die hebben daar geen belangen bij of zelf tegengestelde belangen en die zullen zich roeren en daar iets van vinden. Dat nemen we dan mee in het proces.

Vanuit Grontmij zijn er eigenlijk 3 personen betrokken bij Robuust Watersysteem. Is het zo dat de andere partijen met meerdere mensen vertegenwoordigd zijn of is dit aardig gelijk?

Meestal is er per organisatie één vooruit geschoven persoon en staan daarachter een aantal andere personen. Dit zijn meestal 2 of 3 personen.

Dus ondanks het feit dat het om 11 organisaties gaat, is het toch vrij overzichtelijk omdat er een vrije kleine groep betrokkenen is?

Ja, dat klopt. Het is ontzettend belangrijk dat er, iedere keer dat er een wisseling is van mensen, of dat op bestuurlijk niveau is of op proces of project niveau, dat je dan toch een behoorlijke terugval hebt in de samenwerking. Iemand anders stapt er weer helemaal blanco in en kent alle achtergronden niet en waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Dat is aan de ene kant prettig omdat het nieuwe inzichten kan geven, maar het zet je ook op achterstand omdat er tijd vrijgemaakt moet worden om bij te praten.

En hier is al een paar keer sprake van geweest?

Ja, de afgelopen jaren hebben we dat een paar keer gehad. En dat heeft eigenlijk alleen maar goed uitgepakt. Er verdwenen 2 bestuurders en vanuit de provincie kregen we een nieuwe gedeputeerde op het project en vanuit het waterschap een nieuwe

gezworene. En die waren gewoon helemaal blanco, zo stapten ze erin. Alles is nieuw en dus moet je alles, van het hoogste abstractie niveau en de filosofie tot de projecten uitleggen.

Maar uiteindelijk heeft het dus goed uitgekapt?

Ja, het heeft inderdaad goed uitgekapt. Ik heb het idee, voornamelijk bij de provincie, dat het nu een stuk slagvaardiger wordt opgekapt. Een stuk daadkrachtiger.

Het is dus zeker persoonsgebonden?

Ja, dat is zeker het geval. Ik denk dat of je wel of geen klik hebt, wel 80% uitmaakt.

En stel er vindt een vervanging plaats, die echter minder goed uitpakt. Dat is natuurlijk een heel kritisch moment in zo'n samenwerking. Zou dit bijvoorbeeld in een contact moeten worden opgenomen?

Nee, dat is niet in een contract vast te leggen. Dat soort dingen gebeuren en dan moet je het juist bespreekbaar maken en laten inzien dat botsende karakters behoorlijk funest voor een project kunnen zijn.

Houdt een organisatie daar rekening mee?

Tot op heden is daar nog geen sprake van geweest en dus niet noodzakelijk geweest. Een alliantie staat of valt met de bereidheid om met een open agenda en een open mind met elkaar in gesprek te gaan. Je moet het leuk vinden en een lange termijnvisie kunnen hebben. De gedeputeerde die we nu hebben kan het goed combineren door zowel heel concreet te willen zijn als een langere termijn visie te hebben. Dit is echt een ideale combinatie.

Ok, kijkende naar het proces en de totstandkoming.

In 2011 zijn we met het eerste project begonnen, dat 2-3 jaar gelopen heeft.

Daaruit is de alliantie ontstaan. Kijkende naar het proces, hebben er dan kritische momenten plaatsgevonden?

Ja, op verschillende momenten eigenlijk. In 2013 was er zo'n moment. In januari 2013 hebben we de filosofie van het Robuust Watersysteem gepresenteerd aan een forum. Die besloten toen dat we daar mee door moesten gaan. Maar in het eerstvolgend bestuurlijk overleg vond met het te vaag. Toen was er een moment dat er een risico ontstond van dat het dood zou bloeden. We hebben het toen concreter moeten maken en dat is in december besproken. Toen is weer gezegd we gaan hier mee door en toen we weer een jaar verder waren, hadden we inmiddels weer een nieuwe gedeputeerde. Zo zie je dat die wisselingen toch voor bepaalde vertraging zorgt. We hopen dat we snel met nieuwe projecten aan de slag kunnen gaan, omdat hoe meer projecten hier onder hangen, hoe relevanter het Robuust Watersysteem wordt. Dan wordt het ook meer vanzelfsprekend, omdat alle projecten daarop gericht zijn. Daarmee bouw je je eigen bestaansrecht op.

Zo kan je dus aantonen hoe relevant en belangrijk Robuust Watersysteem is.

Ook in combinatie met de nieuwe klimaatafspraken, sluit dit daar erg mooi op aan. België gaat hier bijvoorbeeld ook mee verder. Wij zijn erg sterk op de werkoloer, maar België heeft het al op het hoogste niveau in het beleid opgenomen. Zij hebben een transversale beleidsnotitie opgesteld voor de ontwikkeling van Vlaanderen tot 2050 en daarin hebben ze het Robuust Watersysteem benoemt als een ontwikkeling waar ze zich sterk voor gaan maken. Tegelijkertijd zie je dat er op de werkoloer nog vrij weinig van.

En jullie zouden zelf als partij dan ook met België samenwerken?

Ja, zeker. We hebben een maand geleden overleg gehad in Gent met de verschillende partijen, dus de provincie, Dow, waterschap, gemeente en Grontmij. 24 maart is er weer een overleg en dan hopen we concrete afspraken te kunnen maken. Hierin zijn wij door de Belgen benaderd. Wij hebben toen informatie ingestuurd en die informatie hebben zij bij de Vlaamse regering naar voren gebracht. Vervolgens is het in het beleidsstuk opgenomen.

Zij zijn eigenlijk op strategisch niveau verder en jullie zijn qua uitvoering verder.

Ze hebben het in het beleid opgenomen of het al voeten heeft, weet ik niet. Het kan bijna niet anders dat het opgekapt wordt, wegens de waterproblematiek in België. Er ligt dus wel echt een noodzaak. België heeft echt een water tekort. Ze hebben niet de capaciteit om bij overvloed water vast te houden. Dit kan dus erg snel gaan.

De echte kern van de alliantie is dus de noodzaak voor een watersysteem en toen kwam de realisatie dat er veel meer uitgehaald kan worden.

Ook in het kader van klimaatontwikkelingen is het noodzakelijk om het veel breder op te pakken. De komende jaren gaat er heel veel in dat watersysteem geïnvesteerd worden, en dat kan je probleemoplossend doen, zoals in het verleden. Of je kijkt of je nog meer functies kunt faciliteren. Dit is een tijdsverschijnsel, het gaat nog veel gekker worden. Van een monotone functie zoals een telefoon naar een multi functioneel apparaat. Een dorp kan straks een energiecentrale zijn.. Waterzuiveringsinstallatie levert al meer op dan dat het verbruikt. Gras wordt bijvoorbeeld door een systeem gepompt en opgedeeld in delen die elk een eigen functie hebben. (Bio Based Infrastructure) De voorheen kostenpost van bermen voor beheer en onderhoud is tegenwoordig een markt geworden.

Binnen de alliantie hebben de verschillende partijen verschillende taken.

Grontmij kan en heeft in potentie alle disciplines. Wij kunnen zowel faciliteren als realiseren. Maar omdat we zoveel focussen op de interne problemen/aspecten, missen we de externe aspecten. Het hoger management heeft moeite met investeren, voornamelijk qua tijd.

Daar zijn ze misschien nog een beetje angstig voor..

Het hogere management heeft moeite met het investeren in dit soort zaken met betrekking tot tijd. Het vergt een investering om daar deel van uit te maken.

Als je kijkt naar het eerste project, is Grontmij toen benaderd of hebben jullie het initiatief genomen?

Nee, Grontmij is toen benaderd.

En dan als organisatie of als persoon? Omdat jij bijvoorbeeld al een keer had samengewerkt met..

De directeur, Peter van der Dries, zat in het kennisnet Deltawerken en wist dat Dow worstelde met dit probleem en een project wilde opzetten. Hij zei toen, dan moet je eens met Wim Twigt gaan praten. En toen is de projectleider van Dow naar ons toe gekomen en daar hebben we een gesprek mee gevoerd. Toen hebben wij een Plan van Aanpak gemaakt van hoe je Waterkringloop Zeeuws Vlaanderen zou kunnen doorlopen qua proces en met wie en hoe je dat zou moeten aanpakken en wat de resultaten zouden zijn. Daar hebben we toen een offerte voor gemaakt van 100.000 euro en die hebben we 1-op-1 toen gekregen. Dat was een proces van 2 jaar ongeveer en vervolgens komen daar steeds kleinere dingetjes bij. We hebben er zelf ook veel tijd en energie ingestoken. We geloofden heel erg dat dit voor Grontmij heel veel kan betekenen.

Maar dan bedoel je wel echt de 3 betrokken personen van Grontmij of de gehele organisatie?

Ja, met name Monique van Veen en ik.

Je hebt natuurlijk de samenwerking tussen de organisaties, maar ook binnen de organisatie, binnen Grontmij. Jullie zijn benaderd om het eerste project te starten, dan ga je voor toestemming naar jouw management. Als je dan kijkt naar de directie en de echte strategie die Grontmij heeft, denk jij dat zij hier weet van hebben?

Ja, die hebben hier wel weet van. Ik heb hier ook wel gesprekken over gevoerd om ook wat meer backup te krijgen, maar dat is heel lastig gebleken.

Voornamelijk betreffende de tijds investering dus.. En zeiden ze toen jij mag hier je uren aan besteden en kijken hoever je kunt komen, maar verder doen wij even niks?

Ik vind het een beetje lastig om hier op dit moment op te antwoorden.

Je mocht doorgaan in ieder geval.

Ja.

Toch omdat zij potentie zagen in dit project.

Ja.

Ok, weer kijkende naar het contract. De intentieverklaring heeft potentie om de 'Green Deal' te worden. Wie nam het initiatief tot deze intentieovereenkomst? Was dat de provincie Zeeland?

Ja, inderdaad. Voornamelijk omdat zij de coördinator zijn. Wij hebben dit opgesteld voor de provincie en zij hebben daar op gereageerd. Dit is het eindconcept van de intentieovereenkomst zoals die getekend zou worden. Maar op een gegeven moment kwam 'Green Deal' in beeld en willen we deze als onderlegger gebruiken. Heel veel dat hier in staat, kan wat ons betreft ook in het contract worden opgenomen.

En staat dat op de korte termijn planning?

Ja, voor de zomer zou dat gereed moeten zijn.

En ook dat wordt door Grontmij gemaakt?

Ja, ik heb hier vorige week een gesprek over gehad. Waarschijnlijk komt er een opdracht van 10.000 euro om die 'Green Deal' te gaan maken. Dit is ook mijn initiatief geweest. Zelf heb ik contact opgenomen met Den Haag, met het ieder om de samenwerking en de 'Green Deal' aan te gaan.

En hier kreeg je alleen maar positieve feedback?

Zeker.

Zodat het dus concreter wordt en meer houvast geeft.

Het heeft een beetje 2 richtingen. Enerzijds om in Den Haag te laten zien waar we in Zeeland mee bezig zijn en anderzijds de partijen in Zeeland te trickeren dat Den Haag geïnteresseerd is in deze ontwikkeling. Dus dat werkt 2 kant op. Het is voor iedereen een zoektocht en iedereen is onzeker en als je dan vanuit de buitenwereld positieve feedback kunt organiseren, dan kan dat een grote bijdrage leveren aan het draagvlak en het vertrouwen in de ontwikkeling.

Als we afrondend nog even naar de kritische momenten kijken, zijn er nog niet benoemde momenten geweest?

Dat waren voornamelijk die momenten die ik net al noemde. Het bestuurlijk overleg waarin naar voren kwam dat de partijen het te vaag vonden. Dat is een zeer kritisch moment geweest en heeft eigenlijk 2 keer na elkaar plaatsgevonden. Daar zijn we echt met de hakken over de sloot doorgedaan en bij dat laatste bestuurlijk overleg was het heel duidelijk, we gaan door en we gaan stappen zetten.

Concreet worden dus! Hadden alle betrokken partijen altijd zoiets van we gaan door.. Of waren er toch ook wel wat twijfels?

Zoiets moet wel groeien. Partijen kijken ook wel de kat uit de boom, je bent toch een wederzijdse afhankelijkheid aan het opbouwen. En daar is iedereen toch heel voorzichtig in.

Nam Grontmij hier ook echt het voortouw in?

Ja, toch wel. Ook op momenten even een duwtje geven, zeker op kritische momenten waardoor er toch weer even een stap gezet kan worden. We zijn bijvoorbeeld gehonoreerd als impact project in het kader van klimaat adaptatie en daar hadden we iets van 25.000 euro voor gekregen om een bepaald onderzoek te doen binnen dit kader. Net zoals de 'Green Deal' zijn dit allemaal impulsjes van buitenaf die soms net weer even een duwtje kunnen geven. We hebben net ook weer gereageerd op een Horizon2020 project uit Europa, voor hele grootschalige ontwikkelingen. En dan hebben we het over projecten met een investeringsvolume van tussen de 80 en de 240 miljoen euro. Dan zijn echt grote ontwikkelingen. En toen hebben we samen met Dow, want Dow heeft dat aan ons doorgegeven dat dit eraan zat te komen. Toen hebben Dow en Grontmij in 2 weken tijd gereageerd op zo'n project waarbij we een rondje langs te partners gedaan hebben en een investeringsniveau gedefinieerd hebben van 100 miljoen in de aankomende 10 jaar en dat project voorgedragen aan dat Horizon2020. Wat we nu zien is dat alle zaken die we daarin gezet hebben, terugkomen in de call die nu uitkomt, vanuit Europa. Oftewel, die call sluit nu heel erg mooi aan op wat wij willen met het Robuust Watersysteem en wij gaan in 2017 een project indienen om subsidie te krijgen voor de ontwikkeling van het Robuust Watersysteem.

Dus weer zo'n extra tricker om die boost te geven?

Ja, het is echt bouwen met de dingen die om je heen gebeuren. Grontmij heeft heel erg de focus op... Laat ik het anders zeggen, als ik zelf niet al deze energie hierin had gestoken, samen met Monique van Veen, dan was Grontmij allang uitgestapt. Ik besef heel goed dat ik langs het randje loop.

En stel jij was hier een aantal jaar geleden niet meer of mocht gewoon niet verder met het project, of Grontmij moest zich gewoon terugtrekken uit de alliantie. Was er dan nog sprake geweest van een Robuust Watersysteem?

Nee, dan was het echt voorbij geweest.

Grontmij speelt hier dus wel echt een belangrijke rol in?

Absoluut. Toch een bepaalde filosofie en een stukje gedrevenheid van ons allebei.

Provincie Zeeland is de coördinator. Is er een specifieke reden waarom zij dat zijn geworden en niet Grontmij?

Wij hebben in principe geen titel, we hebben geen geld. We gaan geen robuust watersysteem bouwen en ons belang is uiteindelijk de continuïteit van ons bedrijf. Als je het over ontwikkeling hebt zoals het Robuust Watersysteem, dan zijn er wat mij betreft 2 partijen die daarbij aan de lat kunnen staan. Je zou kunnen zeggen de systeemeigenaar, in dit geval het waterschap. Het

watersysteem wordt door het waterschap beheerd ten behoeve van de samenleving en die samenleving en watersysteem. Het watersysteem is eigenlijk te belangrijk om het alleen aan het watersysteem te laten zijn. Alle functies in de regio hebben wel iets te maken met water en de provincie gaat juist over het totaalconcept. Alle functies in evenwicht te ontwikkelen. Waterschap heeft meer een mono-opdracht, namelijk dat watersysteem.

En hebben mogelijk ook minder kennis en minder weet van de andere onderdelen, terwijl de provincie veel meer die overkoepelende blik heeft.

Inderdaad echt dat overkoepelende beleid van landbouw, industrie, cultuur, recreatie, toerisme. Dat gaat echt over alles en wij vonden eigenlijk vanaf het begin af aan dat de provincie deze handschoen op moest pakken. Toen het heel spannend werd, omdat de eerste gedeputeerde hier niet zoveel gevoel bij had, heb ik toch wel intense gesprekken gevoerd met het waterschapbestuur om te proberen of zij niet de stakeholder wilden zijn. En dat had ik op een gegeven moment een week voor het bestuurlijk overleg voor elkaar. Tijdens dit overleg, er was ook weer overleg geweest tussen waterschap en provincie, heeft de provincie deze rol toch naar zich toegenomen. Het was spannend, maar ik had een back-up.

Als ik kijk naar mijn onderzoek, dan neem ik aan dat het ook zeer interessant is om een keer met iemand van de provincie te praten.

Zeker. Je kunt sowieso een gesprek voeren met de projectleider vanuit de provincie. Wat ook een leuke is, is een gesprek met Dow.

Daar zat ik inderdaad ook aan te denken!

Ik zal alle contactgegevens met je delen. Van de provincie is dit Thekla Westerhof, waterschap (Scheldestromen) Walter Oomen.

En dan gecombineerd met Dow, omdat zij natuurlijk de grote initiatiefnemer zijn geweest.

Wel in combinatie met de provincie. Gezamenlijk hebben zij die ons gefinancierd, gebaseerd op 50-50.

TRANSCRIPTION 6

Participants	Mrs. Monique van Veen Katrien Peters
Case	Robuust Watersysteem
Date	02-03-2016

Monique, zou je jezelf kunnen introduceren?

Ik ben Monique van Veen en ik ben adviseur Waterbeheer. Ik werk nu 14 jaar bij Grontmij. We zijn nu al een jaar of 6 bezig met Robuust Watersysteem. We zijn begonnen met Waterkringloop Zeeuws-Vlaanderen en dat is toen doorgegaan naar Robuust Watersysteem. Hiervoor hebben wij ook nog wel een aantal soortgelijke projecten gedaan, Water uit de Waal bijvoorbeeld. En wat voor werk doe ik.. Ik doe eigenlijk van alles, bijvoorbeeld projecten als deze waarbij het voornamelijk proces begeleiding is. Daar zit nog wel een stukje inhoud bij. Maar ik doe ook de grotere, complexere projecten, een stukje projectleiding vanuit Water. Daarnaast draai ik ook mee in hele grote tenders.

Zoals je net zei, is het project Kringloop Zeeuws-Vlaanderen eigenlijk de aanleiding voor het Robuust Watersysteem. Nu weet ik dat Dow voornamelijk het initiatief voor de samenwerking heeft genomen. Kan je misschien vertellen wat Grontmij haar rol hier verder in was?

Dow heeft inderdaad het initiatief hierin genomen. Zij wilde gaan kijken hoe ze de kringloop kunnen gaan sluiten. Dow zit ook in het kennis netwerk Delta water, daar zat vroeger onze vestigingsdirecteur. Wim Twigt is daar ook bij betrokken en zodoende kwamen we in dit kringetje terecht. In mijn ogen werken er mensen bij Dow die heel veel weten van de inhoud en ook wel een bepaalde visie hebben. Hier konden ze echter nog wel wat hulp bij gebruiken, zeker om het wat handen en voeten te geven. Wat ik door de tijd heen gemerkt heb, is dat wij vanuit Grontmij een heel groot netwerk hebben. We kennen het Waterschap en de gemeentes goed, maar ook andere partijen en daardoor hebben we bepaalde ingangen. En niet alleen de juiste partijen, maar ook de juiste mensen.

Dow had die contacten dus veel minder?

Dow heeft die lijntjes wel, maar ik heb zeker in het begin erg het gevoel gehad dat het netwerk een deel van onze rol was. Dow heeft bijvoorbeeld niet zoveel contact met ZLTO, terwijl wij weten dat is Carla Michielsen. Dus zeker in het begin was een deel van onze taak om de juiste mensen aan tafel te krijgen. Daarnaast hebben wij veel gedaan

om tot een bepaalde visie te komen. Dus niet alleen hoe breed moet de watergang worden – wat we overigens ook heel goed kunnen – maar dat we ook veel verder kijken. Dat er ook echt een stuk visie van ons gevraagd wordt.

Hadden jullie in het begin dan ook een soort coördinerende rol? Je zet de juiste mensen op de juiste plekken, zorgt dat er een visie wordt vormgegeven..

Ja, daar hadden we wel echt een ondersteunende, coördinerende rol. Ook een stuk vakinhoudelijk, er moeten ook dingen zoals de inhoud etc. berekend worden. Die visie rol is echter veel belangrijker geweest. Ook samen met Dow bepalen wat de belangrijke beslissingsmomenten zijn en hoe we die aanvliepen. Dat is ook wel echt onze input geweest. Het geheel krijgt pas draagvlak als we er met zijn allen mee bezig zijn.. Daar hebben we in het begin ook wel veel tijd in gestoken.

Was dit voornamelijk in combinatie met Dow of meer in opdracht van Dow?

Wim en ik hebben het in overleg met Dow opgepakt en besloten welke stappen genomen moesten worden. Dow heeft die vraag echter niet zo expliciet gesteld. Het was meer het proces waarin je komt. Je gaat een project in waar je niet echt het einde van weet en gaandeweg kwamen we erachter het is niet alleen een berekening, het is echt een stuk procesmanagement.

Is jullie rol ook veranderd gedurende het proces? Ik weet bijvoorbeeld dat de provincie uiteindelijk de coördinerende rol heeft gekregen.

Wij zijn voor het project Waterkringloop de trekker geweest en later ook voor het Robuust Watersysteem. Rondom deze overgang was ook weer een heel proces. Waar wij echter tegenaan liepen was dat het op een gegeven moment een beetje ons feestje werd. De andere partijen gingen een beetje achterover leunen.

Deden alle partijen dat?

Dow in ieder geval niet, maar de meesten hadden daar toch wel een beetje last van. Zeker de Provincie. Die zeiden wel veel, maar er kwam niet zoveel uit. Je probeert er dan wel voor te zorgen dat iedereen erbij betrokken is, maar er spelen dan ook wel dingen op de achtergrond waar wij geen weet van hebben.

Wat me opvalt is dat jij net zei dat zij de trekker waren, terwijl de Provincie Grontmij juist als trekker aanwijst.

Tot een half jaar geleden is Grontmij echt de trekker geweest. Toen is er gezegd, wij deden er heel veel voor, maar er komt een moment dat de opdracht afloopt en we verder willen. Vanuit Grontmij hebben we toen een aantal dingen voorgesteld, maar we moeten gewoon betaald worden. Dus als daar geen financiële vergoeding tegenover staat, dan houdt het op. We kwamen op een punt dat we of betaald zouden worden en de trekker bleven, of dat een andere partij de trekker wordt. Het laatste voornamelijk zodat de Provincie er ook een stuk verantwoordelijkheid voor gaat vinden. Dit was vanuit Grontmij dus een tactische zet, richting de betaling, maar ook richting het inbedden van het Robuust Watersysteem. Dat wil je namelijk verankeren in het beleid en als je dat bij de Provincie neerlegt, wordt er ook meer verantwoordelijkheid voor gevoeld.

En dit vond een half jaar geleden plaats?

Ja, zoiets.

En toen hebben zij meer de leidende positie gekregen?

Ja, dat is tijdens het laatste bestuurlijk overleg gebeurd. Zij wilden ook richting een GreenDeal en daar staat de Provincie helemaal achter. Zij hebben Grontmij om een offerte gevraagd om daar werkzaamheden voor te verrichten.

En dan bedoel je echt het concreet maken van die GreenDeal?

Inderdaad het concreet maken van die GreenDeal en de contacten met Den Haag daarover. De Provincie trekt dat nu, maar de uitvoerende partij is voornamelijk Grontmij.

Ok, duidelijk. En bijvoorbeeld de interne samenwerking. De verdeling van jouw taken en die van Wim. Hoe zit dat in elkaar? Echt de samenwerking binnen Grontmij.

Ja goh. Dat ging eigenlijk altijd vrij automatisch. Wim is heel erg goed in de visie en ik ben meer iemand die de droom ook omzet in projecten. Daar vullen wij elkaar zeer goed in aan. Samen hebben we bijvoorbeeld ook een inspiratieboekje gemaakt. Voor Wim was dat wat moeilijker, voor mij iets gemakkelijker. Wim ziet dan weer meer het grote geheel.

Hebben jullie voor deze samenwerking ook al vaker gezamenlijk in projecten gezeten?

Ja, we hebben vaker samen projecten gedaan en wisten dit ook van elkaar. We hebben al eerder een soortgelijk project, Water uit de Waal gedaan in 2005.

En hoe zit het verder binnen Grontmij? Ik heb gemerkt dat er soms best wel weinig draagvlak is intern..

In de tijd dat het inspiratieboekje gemaakt is, heeft Wim een kleine burn-out gehad. Toen heb ik zeker gemerkt dat er wat moeilijkheden waren binnen Grontmij. Zowel het boekje als de intentieovereenkomst kwamen bij mij te liggen, terwijl ik nog nooit zo'n overeenkomst heb gemaakt. Ik toen een aantal collega's benaderd en de situatie uitgelegd, maar ik vind niet dat ik daar erg in ondersteund ben.

Kwam dit voornamelijk omdat zij druk waren met hun eigen taken?

Ja, of het nou druk is met andere taken. Een van de collega is bezig met een soortgelijk project en weet ook wel wat af van Robuust Watersysteem. Ik heb hem echter nooit gezien.. En ja, dat vind ik zeker een gemiste kans.

Stel zowel jij als Wim vallen weg als betrokken personen.. Denk je dat Grontmij dan verdwijnt uit de alliantie?

Ik ben dan zeker benieuwd hoe het dan gaat. Ze moeten dan wel heel snel met iemand anders komen. Er zijn binnen Water wel een aantal mensen die het ook zouden kunnen, maar dan hebben we het over 1 of 2. Iedereen is vervangbaar, maar ze moeten wel met een betere oplossing komen dan toen Wim tijdelijk uit de running was.

Want wanneer heeft dat ongeveer plaats gevonden?

Volgens mij zo 2 a 3 jaar geleden. Het was tijdens het opstellen van de intentieovereenkomst en het maken van het inspiratieboekje. Een beetje tussen het losse project en het moment dat er meer werd nagedacht over een samenwerkingsvorm. Tijdens het bestuurlijk overleg kwam de vraag naar concretisering en zodoende het inspiratieboekje.

Zie je dit moment ook als een kritisch moment, zeker de samenwerking binnen Grontmij?

Ja, ik vind dit zeker een kritisch moment en niet alleen binnen Grontmij. Richting de bestuurders was dit ook wel een moment van het gaat wel of niet door. Daar hangt gewoon heel veel vanaf en ook voor Grontmij. Daarnaast hangt het ook heel erg af van je afdelingshoofd. Afgelopen jaren zijn er hier verschillende geweest, elk met zijn eigen interesse in het project. Eentje vond het bijvoorbeeld fantastisch, terwijl een andere het veel minder als een toegevoegde waarde zag. Het enthousiaste afdelingshoofd kwam ook echt op bepaalde momenten, bijvoorbeeld als er onderhandelingen waren met Dow. Ik kon hem bellen over bepaalde zaken en voorleggen als Wim en ik dingen weer veel te graag wilden.

En dan kon hij met een bepaalde afstand naar de case kijken?

Ja, inderdaad. Maar ook dat als er onderhandeld gaat worden en van Dow komen ze met hun onderdirecteur, dan kan ik daar als adviseur niet tegenover gaan zitten. Daar moet je gewoon een gelijkwaardig persoon tegenover kunnen zetten.

En dat heb je eigenlijk maar bij 1 afdelingshoofd zo gemerkt?

Ja, bij hem merkte ik heel sterk dat hij de belangen inzag. Vanuit Grontmij word nu heel erg gedacht we willen het geld niet volgend jaar verdienen, we willen dat vandaag en anders morgen. En dit project is gewoon een investering voor de toekomst.

Dit komt natuurlijk door de positie van Grontmij waarin ze als het waren puur moeten overleven.

Ja, dat zie je absoluut hier in terug.

Ik vind het zeer interessant om te horen dat het intern ook zo mee speelt wie op welke plek zit. Van Wim begreep ik al dat bij de Provincie er een wisseling is geweest als gedeputeerde en dat dat toch ook weer compleet anders was.

Ja, zulke dingen maken echt een heel groot verschil. Ik heb zelf ook een paar keer bij een bestuurlijk overleg gezeten en het maakt echt heel veel uit wie er vanuit de bestuurders zit.

Zou je zo'n bestuurlijk overleg misschien kunnen beschrijven? Het klinkt een beetje alsof het een bijeenkomst is die elk jaar plaatsvindt en waar een soort theekransje wordt gehouden.

Tijdens de bestuurlijk overleggen van het Robuust Watersysteem worden vanuit Grontmij vaak presentaties (Wim) gegeven om te kijken wat bereikt is, waar we nu staan en hoe we verder gaan. Vaak komen alle bestuurders aan het woord en wordt er gekeken hoe zij het project hebben ervaren, maar ook wat de wensen zijn en wat ze willen bereiken. Er wordt dan ook heel snel gekeken wat er nodig is om bepaalde beslissingen te kunnen nemen.

En wat bedoel je met wat hebben we nodig?

Dat kan een project zijn, maar we hebben er ook wel eens gezeten en dachten we hebben het nu dusdanig goed verteld, ze zullen er wel een beslissing innemen. Maar dan kwamen zij met de opmerking dat het toch nog niet concreet genoeg is. En dan komt er bijvoorbeeld weer een intentieovereenkomst of inspiratieboekje. Dan presenteer je dat en dan krijg je weer de vraag welke projecten het concreet zijn. Dan moet je weer met een lijst komen waar alle projecten opstaan. Een beetje bot gezegd, mensen zijn heel erg bang en zeker de Provincie, om ergens 'ja' tegen te zeggen. Voornamelijk omdat ze niet kunnen zien waar ze ja tegen zeggen. En stel dat je nu ja zegt tegen een idee dat je moet gaan uitwerken en het heeft hele grote consequenties en je kunt niet meer terug....

Denk je dat de partijen ooit in de toekomst allemaal volmondig ja gaan zeggen? De GreenDeal speelt bijvoorbeeld op het moment. Denk je dat deze ook echt daadwerkelijk getekend gaat worden?

Ik mag toch hopen van wel.

De intentieverklaring is natuurlijk ook nooit getekend.

Ik blijf het wel echt hopen! De Provincie heeft nu gezet – en er zit iemand die de coördinatie doet, Reinier van Rispen, teamleider – die was eerst wat terughoudend, maar nu heeft hij ook het licht gezien. En nu is besloten dat het in het beleid opgenomen moet worden. Dat is dan wel weer positief.

En dat kan ook weer als een kritisch moment beschouwt worden?

Ja, dat kan zeker verandering teweeg brengen. Dan heb je ook wel weer het spel dat als het in het beleid komt, hoe komt het er dan in te staan? Daarvan heb ik het gevoel, het draait echt allemaal om poppetjes en als we het dan over Reinier hebben, denk ik dat hij het helemaal zelf wil gaan doen. En dan dus niet wil/kan profiteren van de kennis die wij daar al over hebben.

Bedoel je dan dat hij niet de toegevoegde waarde van de gehele alliantie inziet?

Die ziet hij wel, maar misschien kan hij daar niet helemaal tegen.

Dat hij echt zelf de touwtjes in handen willen hebben..

Dat denk ik inderdaad.

Weer even teruggaand naar de samenwerking. Jullie begonnen met 17 partijen en zijn momenteel volgens mij met 11. Merk je tijdens een bestuurlijk overleg dat er een bepaalde verdeling in belangen is? Of in input. Ik kan me voorstellen dat Dow een veel grotere rol speelt.

Ja, maar dat zie je niet direct terug in dat bestuurlijk overleg. En het hangt heel erg af wie er komt van Dow. Daar is ook een wisseling van de wacht geweest. Maar je zou inderdaad verwachten dat een partij die zoveel belang heeft en zo'n grote rol speelt in de werkgelegenheid in Zeeland en heel veel in de regio investeert, een wat grotere invloed zou hebben.

En misschien ook wat commerciëler ingesteld.

Ja, maar dat heb ik zelf niet gezien bij het bestuurlijk overleg.

Is er ergens ook vastgelegd wat de bepaalde risico's, input, opbrengst, etc. per partij is?

Dat is in het begin een keer gedaan.

Met de synergiematrix?

Nee, nog daarvoor. We hebben - toen het nog Water Kringloop heette – elke partij gevraagd wat ze zouden kunnen winnen en wat ze zouden kunnen verliezen. Zeker een partij als Evides, die levert nu heel veel water aan Dow, maar dat wordt straks veel minder. Die heeft zeker wat te verliezen.

Dit is nooit in een contract definitief vastgelegd?

Dat zijn dingen waar wij gewoon niet bij betrokken worden, het is veel meer iets dat tussen die 2 partijen speelt.

Is dit ook weer die balans van dat er aan de ene kant samengewerkt moet en wil worden, maar dat er aan de andere kant allemaal losse projecten zijn met wisselende samenstellingen. En per project worden contracten afgesloten. Daar moet natuurlijk een balans zijn.

Daar moet zeker een balans zijn. Zo heeft Evides een heel ander belang dan bijvoorbeeld het Waterschap. En bij het Waterschap hangt het weer heel erg af van wie de gekozen bestuurders zijn. Je wil een visie neerleggen die heel lang vooruit kijkt, alleen denken bestuurders maar 4 jaar. En dat zie je hier heel duidelijk in terug.

En je merkt dat dit een negatieve impact heeft?

Ja, dat merk ik zeker.

In hoeverre heb je de GreenDeal nodig als de visie er enigszins is en de projecten gewoon lopen..

Dat vraag ik me af. Ik ben zelf wat minder betrokken bij de GreenDeal, maar het klinkt als een hip speeltje dat nu gekozen moet worden.

Weer iets om naar toe te leven..

Ja, iedereen wil nu een GreenDeal, dus de Provincie wil ook een GreenDeal.

Het voordeel wel is dat je het Rijk erbij betreft, dus qua subsidiëring is het makkelijker.

Ik ontken ook echt niet dat het geen voordelen heeft..

Het lijkt ook wel een beetje het beestje een naam willen geven.

Het is bijzonder; waarom wil je geen intentieovereenkomst en wel een GreenDeal? Blijkbaar heeft de laatste een meer sexy uitstraling...

Denk je dat zonder een intentieoverkomst of zonder de GreenDeal minder projecten van de grond waren gekomen?

Ik denk dat die intentieverklaring juist nodig is om vast te stellen waar je voor staat. Dat het ook een bepaalde binding geeft. Die intentieverklaring geeft natuurlijk ook een heel stuk bestuurlijk draagvlak, niet alleen voor nu, maar net zoals als de intentieverklaring loopt. En je zou dan kunnen denken dat de wisselingen in de besturen daar wat minder invloed op hebben, want het staat op papier.

Dus dat je niet elke keer opnieuw moet beginnen als er een nieuw persoon in beeld is.

Dat zie ik wel als voordeel van een intentieovereenkomst. Er was sprake dat Dow hem zou ondertekeningen en Grontmij eigenlijk ook. Maar het is voornamelijk het stuk bestuurlijk draagvlak. Ik denk dat het draagvlak in het begin hoger was bij een aantal ambtenaren dan bij de bestuurders. Maar dat hangt gewoon heel erg af van wie er komt..

Zoals je ook al zei het gaat heel erg om de persoon die op een bepaalde plek zit. Stel Grontmij gaat straks overwegen om het nieuwe contract te ondertekenen. Bepalen Wim en jij dit of moet dit intern wel met bijvoorbeeld het afdelingshoofd besloten worden?

Dat gaat zeker via het afdelingshoofd.

Hebben jullie nu een afdelingshoofd die betrokken is bij het Robuust Watersysteem?

Ik ken de beste man helemaal niet goed.

Ben je er bang voor dat Grontmij het contract uiteindelijk niet wil ondertekenen?

We zijn er in ieder geval al heel lang mee bezig, maar bij Grontmij weet je het nooit. Maar dan is er wel een mogelijkheid dat we een hoger poppetje gaan benaderen. Dit blijft wel gewoon lastig.

Als je ziet dat er binnen Grontmij al de mogelijkheid bestaat dat het contract niet ondertekend gaat worden, dan kan ik me wel voorstellen dat je straks met die 11 partijen zit en er partijen zijn die niet willen tekenen.

Je merkt dat er gewoon steeds iets extra's gedaan moet worden, bijvoorbeeld dat inspiratieboekje, overzicht van projecten, synergie matrix, update van de synergie matrix.

Het gehele proces heeft behoorlijk wat trickers nodig gehad..

Absoluut. Het is niet zo dat iedereen er compleet voor staat te trappelen.

Binnen het Robuust Watersysteem heb je verschillende projecten. Werkt Grontmij veel met een specifieke partij samen of hebben jullie in principe meerdere partners hierin?

Als je naar Robuust Watersysteem kijkt, is onze rol voornamelijk het trekken van de alliantie. Daarnaast geven we ook een deel inhoudelijk. Als voorbeeld het Waterschap, wij werken zeker voor het Waterschap.

Ik bedoel meer dat het nu een soort paraplu is – het Robuust Watersysteem – en daaronder hangen meerdere projecten. En elk project heeft vervolgens weer een andere samenstelling. Zit Grontmij dan meer in de paraplu of toch ook wel in de losse projecten?

Op dit moment zitten wij echt in die paraplu, maar op het moment dat er een project gaat lopen wat voor ons commercieel interessant is, dan gaan wij ook zeker een project meepakken. De vraag is dan wel of Wim of ik dat gaat doen.

En stel jullie gaan zo'n project doen, is dat proces management of toch ook wel inhoudelijke kennis?

Is zie de paraplu voornamelijk als proces management en afhankelijk hoe het project is, is dat proces management of inderdaad de inhoud. Maar nu zitten we echt in die paraplu. Er kunnen projecten worden uitgezet en daar kan Grontmij op inschrijven, maar daar schrijven ook anderen op in.

Bijvoorbeeld met het Waterschap werk je samen in het Robuust Watersysteem. Daarbuiten werk je ook met ze samen op andere projecten. Werkt dit als een voordeel voor Grontmij?

Stiekem hopen we natuurlijk dat als we dit doen, we daar bij komen. Maar of het nou echt altijd een voordeel is. Soms kan teveel weten ook je nadeel zijn. Grontmij wil het soms een beetje te goed doen en weet dan bepaalde dingen die allemaal opstapelen.

Kijkende naar de projecten, willen de partijen hun projecten zoveel mogelijk onder de alliantie Robuust Watersysteem plaatsen?

Wat ze eigenlijk willen is dat de projecten gesignaleerd worden die een bijdrage leveren aan het Robuust Watersysteem of aan het creëren van het Robuust Watersysteem. Het is dan niet zo dat de aansturing vanuit de paraplu komt. Als het Waterschap iets wil, dan moeten ze dit signaleren, maar de aansturing valt buiten het Robuust Watersysteem. Anders zijn partijen ook veel te bang dat ze hun eigen regie verliezen.

Ze wachten dus niet tot het bestuurlijk overleg om dan een project te introduceren om die onder de paraplu te kunnen plaatsen..

Nee, maar het is wel van belang zulke projecten te signaleren. Ik denk dat we wel naar iets toe gaan en wat we nu ook al een soort van doen, is het in kaart brengen van mogelijke projecten. Het in beeld brengen wat de toegevoegde waarde is en wat we willen bereiken.

Dus wel een gezamenlijk overzicht, zoals de kaartentafel vanuit de Provincie.

Ja. Maar dan dus wel dat als het project daadwerkelijk wordt uitgevoerd, het via de bepaalde partij verloopt.

Dus dan heb je weer te maken met de balans in hoeverre het een overkoepeld gebeuren is of dat het allemaal losse projecten zijn.

Het is een combinatie. Het overkoepelend project ziet de kansen en de uitvoering blijft bij de partij liggen die het initiatief neemt. Er is niemand die een projectleider hierop zet die de taak van bijvoorbeeld het Waterschap overneemt. Dat gaat hem echt niet worden.

Organisatorisch gezien is er dan echt een scheiding..

Ja, inderdaad.

Dit is een soort van spel. Daarnaast heb je het spel tussen abstract willen zijn, maar ook concreet moeten worden. En dat dit ook echt een kritisch moment is. Jullie hebben tijdens meerdere bestuurlijke overleggen te horen gekregen dat het concreter moet, terwijl Grontmij zelf het al vrij concreet vond.

Er waren inderdaad een aantal partijen die het nog niet concreet genoeg vonden. Dat is zeker een punt binnen dit project.

Gaat dat ook samen met de scheiding tussen de paraplu en de projecten. De paraplu is voor het toekomstbeeld en de losse projecten maken dit concreet.

Ik denk wel dat je een vertaling kunt maken wat je wil bereiken met de kennis van nu en hoe dat doorwerkt in de projecten die binnen nu en een aantal jaar gaan spelen. Ik zie daar zelf niet zo het probleem in, maar blijkbaar is dat voor andere partijen wel heel erg lastig. Misschien wel om die kansen te zien.

En misschien ook wel dat het intern bij de organisatie verkocht moet worden.

Het moet inderdaad verkocht worden en dat zal voor heel veel partijen – en eigenlijk voor ons ook wel – best wel iets zijn. Misschien ben ik daar te praktisch voor, maar heel veel dingen kan je vrij gemakkelijk concreet maken. Je hebt een bepaalde visie en die pel je af naar concrete projecten. Als een partij iets gaat doen, zijn er altijd voorwaarden te bedenken om de toegevoegde waarde te bepalen. In mijn beleving is dat niet heel erg moeilijk. Maar ik zie dat sommige partijen dat wel lastig vinden.

Dus in jouw ogen had het contract al op tafel kunnen liggen..

Nee, ik zie die worsteling wel bij heel veel mensen, maar dat kan er ook wel mee te maken hebben dat wij er heel erg inzitten. En het voor ons misschien wat makkelijker is om die vertaalslag te maken. En als dit iets is waar je bijvoorbeeld maar een uurtje per weer aan spendeert, dan is het misschien toch ook wel heel snel uit je gedachten.

Ook dit heeft me de belangen te maken dus.. Wat levert het op? Dow bijvoorbeeld, die heeft waarschijnlijk de grootste belangen hier. Zij zijn waarschijnlijk ook wel echt gemotiveerd om daadwerkelijk stappen te zetten.

Zij wel inderdaad. Momenteel zijn ze ook bezig.

Terwijl Staatsbosbeheer veel minder belangen heeft.

Het is zeker waar dat de belangen erg verschillen en dat invloed heeft.

Ik kan me ook voorstellen dat er verschillende soorten belangen zijn, bijvoorbeeld financiële belangen. Ik weet niet precies hoe we het kunnen noemen, maar vanuit de Provincie en vanuit het beleid zijn andere belangen dan de financiële belangen van Dow of Grontmij.

Aan de ene kant klopt het wat je zegt, maar aan de andere kant moet de Provincie ook zorgen voor het belang van de streek. Wat wil je bereiken voor een streek als Zeeuws-Vlaanderen waar niemand woont en waar iedereen weggaat. Als Provincie moet je niet alleen belang hebben voor het water van Dow, maar ook de toegevoegde waarde. Hoe ga je zorgen voor een aantrekkelijke omgeving?

Dat je recreatie er bijvoorbeeld ook bij betreft..

Recreatie, cultuur, historie. Het maakt qua aantrekkelijkheid wel uit dat als je een waterberging aanlegt, je dit als vierkante bak doet of het organische maakt. Komt er nog een fiets- en wandelpad bij. Komt er nog een aftap punt met Evides water.. En daarvan vraag ik mij dus weleens af of de Provincie dat wel in ziet. Dow heeft een financieel belang, maar zij willen ook wel investeren in een aantrekkelijke regio. En dan vraag ik mij wel af of dat zo anders is dan wat de Provincie voor ogen heeft..

Dit hebben ze dus samen nog niet op 1 lijn gekregen?

Ze vinden het eng. Er is een keer een overleg geweest en toen ben ik behoorlijk boos geworden. Je leest in de krant dat we moeten vernieuwen en dat we duurzaam moeten zijn. Ook dat we andere samenwerkingsvormen moeten aangaan. Hier maakt de Provincie allemaal mooi spotjes van en dan komt er een project langs, maar dan blijft het stil. En dit was weer op zo'n kritisch moment van we gaan door of we gaan niet door. Toen kon ik het niet laten om tijdens dit ambtelijke overleg mijn mening aan de Provincie te verkondigen.

En wat was de reactie van de Provincie hierop?

Ze gaven me gelijk. Ik lees dingen in de krant, ik merk dat jullie dit willen, maar toch lijkt het alsof er een bepaalde angst zit. En dan krijg ik het antwoord dat het allemaal wel lastig is.

Denk je dat dit komt omdat ze het dan intern in de Provincie moeilijk hebben?

Dat heb ik niet zo gehoord.

Het gewoon niet durven zetten van de handtekening.

Dat ook, maar misschien ook een beetje pappen en nat houden vanuit de Provincie gezien. Maar dat was wel echt een moment dat ik dacht dat het helemaal mis zou kunnen gaan.

Een beetje een kat en muis spel..

En je zei dat dit plaats vond tijdens het ambtelijk overleg. Jullie hebben 1 keer per jaar bestuurlijk overleg.

Ja en we hebben ook werkgroep overleg.

Hoe zit dit precies in elkaar? Het bestuurlijk overleg is dus echt met alle 11 de partijen?

Klopt. Het ambtelijk of eigenlijk werkgroep overleg kan veel kleiner. Daar zit eigenlijk het Waterschap altijd bij, Dow, de Provincie, Grontmij. Het is een soort kern.. ZLTO zat er vroeger bij, maar door de wisseling van de wacht minder prioriteit. Heel af en toe Staatsbosbeheer. Maar dit zijn dus een aantal partijen die vaker bij elkaar zitten.

En wie neemt het initiatief hiertoe?

Dat is vaak Grontmij en dan samen met Dow of met de Provincie.

En gebeurt zo'n overleg regelmatig?

Ja, om de paar maanden sowieso. Soms nog wel vaker.

En als jullie dan inzien dat je een bepaalde partij bij het overleg moet betrekken, dan nodigen jullie die partij ook uit.

Klopt en dat is ook wel echt een taak die Grontmij hierin heeft. Echt inzien waar neer bepaalde partijen nodig zijn.

Zorgt de kerngroep ook voor frictie tussen de partijen die een meer hoofdrol hebben en de ondersteunende partijen?

Nee, dat heb ik nooit zo gemerkt. Je begon gewoon te zien dat er een aantal partijen zijn die een wat minder grote inbreng hebben.. Maar ik heb in ieder geval niet gezien dat dit voor frictie heeft gezorgd.

Waarschijnlijk dat zij zelf dan ook wel inzien dat hun belangen of inbreng niet groot genoeg is. Of dat hun aandeel bijvoorbeeld te klein is.

Alle partijen mogen er in principe bij zitten, maar je ziet juist dat ze dit zelf ook wel inzien en dat ze zich dan zouden afmelden indien niet relevant.

Omdat niks echt definitief is, heb ik het idee dat alles draait om de mensen en het gevoel bij deze mensen. Zo is er niet specifiek vastgelegd wat ieder zijn taak, inbreng etc. is. Denk je dat dit te maken heeft met het feit dat het allemaal wel loopt?

Ja, het is sowieso zeer persoonsgebonden. Dat zie je wel met de wisseling bij ZLTO.

Denk je dat dit ook juist de kracht van zo'n alliantie is?

Het is deels de kracht en tegelijkertijd deels de zwakte. De kracht dat je weet wie je moet benaderen en dat de partijen in Zeeland elkaar ook wel kennen. Maar je ziet dus ook dat als een andere persoon op de positie komt, het plaatje er totaal anders uit kan zien. Er worden allerlei spelletjes gespeeld.

En dat zou je met zo'n definitief contract makkelijker kunnen omzetten, omdat je dan bij een nieuw persoon geen echte commitment nodig hebt.

Dan moet je wel hopen dat zij zich daar ook echt aan gaan houden. En de personen hier bijvoorbeeld ook makkelijk op kunt aanspreken. Ik heb bijvoorbeeld een keer gehad dat de nieuwe persoon van ZLTO een hele rare reactie gaf op een bepaalde situatie en die ging even vertellen waarom zij zo goed bezig waren.

Dat viel niet helemaal goed..

Dat viel bij ons in ieder geval niet helemaal goed. En dat zijn wel aandachtspunten en dus een sterkte en een zwakte tegelijkertijd.

Als afrondende vraag. Nogmaals kijkende naar de kritische momenten. Heb je hier nog aanvullingen op?

Als ik zo terugkijk dan denk ik dat het begin van het Waterkringloop project en de samenwerking van de partijen heel belangrijk zijn geweest. Ook de keuze om een Robuust Watersysteem te willen, maar eigenlijk niet te weten wat het precies inhoudt. De definiëring vervolgens.. De uitwerking en ook steeds de bestuurlijk overleggen die

gedurende het project een steeds zwaarder gewicht krijgen. In het begin was het veel meer een ambtelijk ding, maar nu we echt bepaalde dingen willen, worden die bestuurlijke trajecten veel bepalender.

Denk je dat zo'n bestuurlijk overleg ook op kortere termijn moet gaan plaatsvinden?

Ik denk inderdaad dat als je echt iets wil bereiken, je dit wel vaker zou moeten doen. Wellicht 2 keer per jaar, maar we hebben natuurlijk allemaal wel lastige agenda's. Aan de andere kant denk ik wel je wil iets bereiken. Er moeten gewoon stappen gezet worden en als er steeds iets is van dat het nog concreter moet..

Dan kan je het bij wijze van ook pas een jaar later weer presenteren..

Ja, en dat is wel heel erg jammer.

En kritische momenten, maar dan geen tijd maar meer aspecten..

Juiste mensen op de juiste plekken. Wisselingen van personen. Beslissing van de gemeente om het op te gaan nemen in het beleid. Waterschap is daar nu ook veel meer mee bezig. Dat zijn wel echt de belangrijkste aspecten.

TRANSCRIPTION 7

Participants	Mrs. Thecla Westerhof Katrien Peters
Case	Robuust Watersysteem
Date	24-02-2016

Thecla, zou jij je even kort kunnen voorstellen?

Ja, ik ben Thecla Westerhof, Provincie Zeeland. Ik zit bij de afdeling Water, Bodem en Natuur. Voorheen zat ik bij de afdeling ontwikkeling en daarvoor Ruimtelijke Ontwikkeling. Ik ben dus betrokken bij het Robuust Watersysteem. Ik ben daar het aanspreekpunt binnen de provincie. Even kort samengevat.

Gerjo, zou jij ook wat over jezelf kunnen vertellen?

Ik ben Gerjo Bommelje en stagiair bij de afdeling Water, Bodem en Natuur. En kom vanaf de Hogeschool Zeeland en ik volg de studie Delta Management. Deze studie is gericht op project management binnen gebiedsontwikkeling in de Delta context en de watervraagstukken die daarbij komen. Op dit moment lever ik een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van het Robuust Watersysteem, dus we zijn bezig met het updaten van de inventarisatie van de al bestaande projecten van de verschillende stakeholders. Projecten updaten, maar ook kijken welke nieuwe projecten ingebracht kunnen worden of die de visie van een watersysteem zouden onderbouwen met het oog op aanspraak kunnen doen op Europese fondsen in de toekomst.

En hoe lang ben je al betrokken bij dit project?

Nu welgeteld 4 weken. En het loopt door tot de zomer. We willen de opgedane inzichten presenteren middels een kaartentafel, waar we o.a. een integratiekaart kunnen presenteren aan de bestuurders, via een bestuurlijk overleg. En dit zal plaatsvinden aan het eind van mijn stageperiode. In die zin een mooie milestone binnen het project en daar mijn stage mee af te sluiten.

Zeer interessant om hier stage te lopen zeg!

Inderdaad. Via een omweg kwam ik hier terecht, maar ik heb het tot nu toe erg goed getroffen.

Is dit ook een afstudeerstage?

Nee, het is een meeloopstage die ik in het derde jaar moet volgen. Misschien ook interessant om te vertellen is dat er naast die ook een ander project loopt, namelijk het ontwikkelen van een Wiki omtrent het Robuust Watersysteem. Voor nu is het voornaamste doel het informeren van de regio en de eventuele betrokkenen. Dit moet echter uiteindelijk ook als innovatief doel hebben om het proces en de samenwerking van de verschillende partijen – 11 in totaal – om dat proces ook te kunnen faciliteren. Daar proberen we nu wel echt vorm aan te geven, zo zijn er bijvoorbeeld wat ideeën over het verzamelen van een database die publiekelijk toegankelijk zou zijn. Ook dit is net gestart en zal voor de zomer klaar zijn door het ook weer te presenteren tijdens het bestuurlijk overleg.

Mooi dat er verschillende initiatieven lopen.

Ja, dat klopt inderdaad.

Dan wil ik graag verder naar de allianties zelf. Zou je deze kort kunnen beschrijven?

Ik moet eerlijk zeggen dat ik de samenwerking tot nu toe nog niet een alliantie zou benoemen. Echter, met jouw definitie zie ik dat heel anders. Die term is echter als zodanig nog nooit langsgesproken. Het is nog steeds een zoektocht naar hoe we de samenwerking precies vorm gaan geven. Ik moet het anders zeggen. In 2010 is er gestart met Kringloop Zeeuw-Vlaanderen en daar is toen – met een aantal partijen – als ik het scherp heb, voornamelijk vanuit Dow, met een aantal partijen – nog meer dan met nu – is er gekeken naar wat er precies speelt met betrekking tot het water in Zeeuw-Vlaanderen. Geconcentreerd rond het kanaal, dus eigenlijk op het punt van Terneuzen. Daar is heel sterk gekeken naar hoe kunnen we inventariseren van hoeveel water hebben we, wat voor water hebben we nodig en op wat voor momenten. Daar zijn toen 4 enveloppes gedefinieerd en daar is men mee aan de gang gegaan. Je had de Dow enveloppe, als je daar nou naar kijkt, die wordt heel nadrukkelijk verder uitgewerkt. Dow is daar echt de drijvende kracht. Verder had je de Sluiskeel enveloppe, dat was met name de watervraag van de verschillende bedrijven rondom Sluiskeel. Daarvan is gezegd, op dat moment was er zoveel gaande om die enveloppe als zodanig op te pakken. Dit zou dan in 2015 opgepakt worden. Ik moet eerlijk zeggen dat ik niet heb meegekregen of dat vorig jaar is opgepakt als zodanig. Het is geformuleerd, maar wordt dat ergens opgepakt, dat is de vraag.

Komt dat voornamelijk omdat dit partijen zijn die niet betrokken zijn geweest bij de Dow cluster? Of bij de huidige formatie?

Dat zijn inderdaad partijen die momenteel niet aan tafel zitten. Ik weet dat een Jara, en dat soort partijen, misschien ook Zeeland Seaport, je had ook nog de enveloppe Terneuzen, daar is nadrukkelijk wel mee verder gewerkt, dit ging om de samenwerking betreffende de afval keten. Hier zijn ook echt slagen gemaakt. Je had ook nog een enveloppe landbouw, die was gericht op zoetwater voorziening. Zoetwater voorziening waar men daar toen aan dacht, daar loopt wel een project, maar niet in Zeeuw-Vlaanderen. Het beeld daarbij is dat dat eigenlijk ook een beetje 'on-hold' is gezet. Dit met het idee van laten we eerst kijken wat de andere proef-projecten opleveren, voordat je al gaat uitrollen voordat je weet hoe of wat. Dat is dus eigenlijk de start van het Robuust Watersysteem geweest. Als je daarbij kijkt, dat zijn eigenlijk redelijk zelfstandige enveloppes geweest en daar is men dus mee aan de slag gegaan. Op enig moment was er toen – in 2013 – het moment dat de enveloppes waren gedefinieerd. Een aantal gaan hun eigen weg, maar ergens in 2013 was er toch zoiets van, we hebben dit nu in gang gezet, maar hoe houd je hier regie op. De vraag is altijd of je die regie nodig hebt, kun je het niet gewoon laten gebeuren? Ergens zat er toch zoiets van we hebben een aantal mogelijkheden gezien en we zien op de langere termijn ook nog andere mogelijkheden. De dagdagenlijkse bezigheden slokken eigenlijk alle energie op en als je niet ergens momenten prikt, dan is het ongeveer weg. Op dat moment is er gezegd van hoe gaan we dit precies vormgeven. Dus hoe gaan we de samenwerking vorm geven. Dat werd wel echt een beetje zoeken van wat hebben we nou concreet nodig om de samenwerking verder vorm te geven.

Was dit de samenwerking binnen elke cluster of echt het geheel?

Nee, dit was echt over het geheel. Net wat ik zeg, die Dow enveloppe loopt wel. Van de gemeente enveloppe heb ik dus niet de laatste stand van zaken, maar daar zijn de contacten volgens mij ook gelegd.

Gerjo: *Toevallig heb ik net een update ontvangen over hun projecten. Daar zaten inderdaad ook weer wat samenwerkingen met Waterschappen om bijvoorbeeld waterberging te realiseren binnen de gemeente. Dat soort samenwerkingen lopen dus ook gewoon door.*

Dat loopt dus inderdaad ook. De behoefte was voornamelijk, je hebt daar een aantal enveloppes en ergens binnen die enveloppes gebeurt het een en ander. Tussen enveloppes zou echter nog wel wat meer kunnen gebeuren. Ook met de verdere omgeving richting de flanken, bijvoorbeeld het Vlaamse. Maar hoe houd je een beetje zicht op al deze ontwikkelingen en niet alleen dat zicht erop houden, maar ook hoe krijg je in de vingers hoe je bepaalde dingen aan elkaar kunt linken. Daarbij is er ook op enig moment een bestuurlijk overleg geweest waarbij een intentieverklaring ter sprake kwam. Dat is een concept intentieovereenkomst voor opgesteld. Echter, al snel kwam de opmerking dat die de zoveelste intentieovereenkomst is. Wat zegt dit, wat hebben we hier aan? De happigheid hiervoor was er niet zo en het bewoog steeds tussen wat levert het ons concreet op en wat betekent dit.

Komt dat voornamelijk doordat een intentieverklaring een soort 'in-between' document is; het is meer dan geen overeenkomst, maar toch ook niet definitief.

Ja, inderdaad. In die tijd werd het steeds belangrijker om te weten wat het elke partij oplevert. Dus dit echt concreet weten. 10 jaar geleden bijvoorbeeld had je vaker dat je rond de tafel zat en dan keek wat het zou opleveren. Dus zonder echt op voorhand zulke dingen te weten. Tegenwoordig is het meer de wisselwerking tussen wat levert het ons concreet op – dit wordt voornamelijk in budget bekeken – terwijl dit bij een degelijke koepelorganisatie niet van te voren te becijferen is. Dat gaat samen met de langere termijn visie van een alliantie. Bij een alliantie kijk je naar de mogelijkheden, hoe kunnen we verder komen? Je hebt dan wel het idee, er zit een mogelijkheid. Dit kan je echter niet van te voren met getallen vaststellen.

En jullie merkten dat er wat partijen waren die daar moeite mee hadden..

Ja, daar zat de Provincie ook duidelijk bij. In die tijd werd nadrukkelijk gezegd dat de Provincie daar regie op moest nemen, dit heeft de Provincie echter niet gedaan. Zij waren van mening dat de regio dit moest oppakken en regio laat maar zien dat je dit van belang vindt. Dit kwam ook ter uiting dat de regio wat budget vrij maakte, mits de rest dit ook deed. Dit is ook weer de omslag met 5 a 10 jaar geleden, toen was de functie van de Provincie om het project echt te trekken. Daar hadden we procesbudget voor en dan had je als Provincie wat ruimte om projecten van de grond te krijgen. Vaak wist de Provincie van te voren ook niet of het daadwerkelijk iets zou worden. Dat is nu wel anders, het is nu aan de regio. Natuurlijk wil de Provincie daar wel aan meedoen, maar wij zijn niet meer degene die dat soort projecten echt gaat trekken.

Klopt het wel dat jullie toentertijd een 50/50 verdeling met Dow hebben gehad betreffende het betalen van bijvoorbeeld Grontmij?

Ja, dat heeft inderdaad plaats gevonden in 2010. Ik moet wel heel eerlijk zeggen dat ik er toen nog niet bij betrokken was. Dus hoe dat precies vorm heeft gehad. In die periode was het ook wel een andere situatie.

Dus nu zouden jullie nog minder het trekpaard zijn.

Ja, qua begroting en budget heeft de Provincie een stuk moeilijker. Provincie kan betreffende capaciteit, budget en kennis een minder sterke functie hebben. Dus een betere focus waar we precies voor gaan. We zouden bijvoorbeeld wel echt een regie rol kunnen hebben.

Jullie hebben binnen Robuust Watersysteem inderdaad ook die coördinerende rol gehad.

We hebben inderdaad vanaf 2013 deze rol gekregen. De regio gaf aan dit project zinvol te vinden en toen is er vanuit de Provincie gezegd dat zij wel de coördinerende rol willen hebben. Dus echt coördineren, niet trekken. Het is een gezamenlijk traject, dus geen partijen die achterover leunen.

Als we dan kijken naar die coördinerende functie, was dit met alle 4 de enveloppes of alleen met het Dow enveloppe?

Als je kijkt van naar de overstap van de Kringloop Zeeuws-Vlaanderen naar het Robuust Watersysteem...

Want toen gingen jullie van 17 naar 11 partijen..

Toen is het eigenlijk wat gekrompen en daarbij is de indeling van de enveloppen eigenlijk een beetje losgelaten. Toen kwam dat overkoepelende aspect meer naar voren. Van dat overkoepelende is toen gezegd – tijdens het bestuurlijk overleg – wederom wat het concreet opbrengt. En na aanleiding van die vraag is toen de synergie matrix opgesteld waarbij duidelijk werd wat er precies speelde. Waar kan je bijvoorbeeld de verbanden leggen en op basis daarvan zou je moeten kunnen zeggen dat hier genoeg potentie ligt om hier samen te werken.

Dit is toentertijd dus wel allemaal in kaart gebracht?

Ja, dit is in 2014 of 2015 gebeurt. De intentieovereenkomst lag er, maar er speelde dus wat hier mee gedaan moest worden. Maak het nou inzichtelijk en vandaar de synergie matrix. Dit gaf ook weer welke belangen de verschillende partijen hebben. Dat zou eigenlijk de tricker moeten zijn zodat alle partijen volmondig zeggen; hier gaan we voor!

En dit zou dus kunnen gaan resulteren in een definitief contract? Voornamelijk omdat bepaalde zaken inzichtelijk waren gemaakt.

Ja, inderdaad. Dit heeft echter niet op die manier gewerkt. Dat hoort bij dat zoekende aspect dat nog steeds speelt. Hier zouden we in principe op door moeten gaan. Dit werd wel aan de partijen voorgelegd.

Aan alle partijen of alleen aan de harde kern? Ik heb namelijk begrepen dat er sprake is van een harde kern.

Er is een soort werkeenheid. Bij de Kringloop Zeeuws-Vlaanderen was dat Dow, Celtio, Gemeente en Daadschap. Daar zaten wij als Provincie niet bij. Bij die Dow enveloppe wel. Nadat het is omgezet tot Robuust Watersysteem ontstond er een kernteam van in eerste instantie gemeente, Waterschap, Provincie, Grontmij en Dow. Op enig moment is ook Rijkswaterstaat aangehaakt. We hebben wel eens in verschillende samenstellingen gezeten.

Komt dit door de belangen?

We hebben bijvoorbeeld op enig moment bij elkaar gezeten omtrent de GreenDeal. Misschien zouden we een GreenDeal kunnen sluiten en dat gebruiken als middel om ons gezamenlijk doel weer verder te beschrijven en te concretiseren. Degenen die daar aan tafel zaten waren puur de overheidspartijen. Op dat moment. Waarom alleen met overheidspartijen? Op dat moment – de overheidspartijen hebben bijvoorbeeld de opdrachten richting Grontmij gefinancierd – en dus zaten we op dat moment als opdrachtgevers rond de tafel. Dit was een praktisch moment, we willen hier namelijk mee aan de slag – wel wetende dat je een

GreenDeal juist met andere partijen afsluit. Toen was het gewoon zo dat je dit als opdrachtgever in gang zet. Bij de samenstelling heb je de overheden, Grontmij en Dow. Dow zit er – Niels Groot – zit er nadrukkelijk bij wegens de Dow enveloppe en wat daar speelt. En ook wel de link richting de Hogeschool.

En dan bedoel je de onderzoektak?

Ja, inderdaad. Niels Groot is ook wel een enthousiast figuur om hier mee aan de gang te gaan. Daar zit echt een gedrevenheid in en dat is zeker goed.

Ik heb gemerkt dat dat sowieso bij veel partijen speelt. Bij Grontmij bijvoorbeeld ook. Wim Twigt is ook een zeer enthousiaste man met een hard voor innovatie. Je wordt natuurlijk als organisatie aangenomen, maar het gaat veel meer om de persoon daarachter.

Alle projecten en processen vallen en staan hierbij inderdaad.

We hadden het over de GreenDeal en de bestuurlijke overleggen.

Op een gegeven moment lag de synergie matrix er en was er duidelijkheid over de achterliggende belangen.

Wie heeft het initiatief genomen om dat allemaal in kaart te brengen?

Grontmij heeft dat initiatief genomen, op basis van de vraag die tijdens het bestuurlijk overleg naar voren kwam.

En het bestuurlijk overleg is een combinatie van betrokken partijen met....

Het zijn alleen de betrokken partijen. Echt alleen de 11 partijen. Dit bestuurlijk overleg is dus expliciet geen stuurgroep, omdat een stuurgroep impliceert dat je een vaste organisatie hebt. Een bestuurlijk overleg kan op ad hoc basis, bijvoorbeeld rondom een thema. Dat bestuurlijk overleg zijn dus inderdaad die 11 partijen. In aanloop naar dat bestuurlijk overleg had Wim Twigt ook wel wat contacten over de GreenDeal, mogelijkheden misschien. Toen hebben we van te voren besproken – wetende dat de partijen niet erg enthousiast reageerden op de intentieovereenkomst – of een GreenDeal wel een middel zou kunnen zijn. Bij de GreenDeal betrek je het Rijk heel nadrukkelijk en zet je jezelf in de picture. Toen is gezegd, als men geen intentieverklaring wil, kunnen we dan de lijn van de GreenDeal verder uitwerken? Die is nu dus uitgewerkt en we hebben nu een overzicht wat de GreenDeal voor ons zou kunnen betekenen. Daarin zetten we nu een stap verder richting het ministerie.

Komt dit ook omdat België nu om de hoek komt kijken?

Eigenlijk niet. De GreenDeal speelde al voordat de contacten met Vlaanderen gelegd werden. Met betrekking tot de GreenDeal, dat is ook weer met die 11 partijen. Toen is besproken wat we hier mee kunnen en dan loop je ook weer tegen de vraag aan wat deze GreenDeal nou eigenlijk is en wat gaat dat concreet voor ons betekenen. Daarvan is toen gezegd, eigenlijk moet je een koepel GreenDeal hebben. Bij een GreenDeal zit geen budget aan gekoppeld, maar deze deal kan nadrukkelijk gebruikt worden ten behoeve van naamsbekendheid. Het andere is dat je het Rijk kunt inzetten als jij tegen juridische zaken aanloopt.

En dan leg je op projectniveau concrete afspraken vast?

Ja en dat je dus op projectbasis inderdaad kijkt tegen welke juridische grenzen je aan loopt. Maar dat je dan tegen het ministerie kunt zeggen dat we een GreenDeal hebben, dus help ons eens met dit of dat. Op die manier hebben we hem nu eigenlijk vormgegeven. Vanuit de regio is dat de invulling van de GreenDeal. Met het ministerie is het contact gelegd en daar zag men wel wat in. Nu moet er concreet dus een GreenDeal komen.

Dus dat is echt met het ministerie erbij?

Ja.

En dan puur voor naamsbekendheid en dat overkoepelende aspect van dit zijn wij.

Ja.

Stel je zou dat niet gedaan hebben, het is natuurlijk nog steeds in ontwikkeling. Denk je dat dan de hele samenwerking minder zou zijn geworden? Misschien dat jullie nu ook meer met subsidies kunnen doen?

Daar gaan we mee aan de slag. Op dit moment is het nog steeds wel een beetje zoeken hoe de samenwerking gaat. Ik heb daar zelf nog steeds geen concreet beeld van. Dus nog niet het idee dat iedereen volmondig 'ja' zegt.

Die GreenDeal zou dat wel creëren?

Een GreenDeal en de Kaartentafel zijn weer stappen om op een gegeven moment te zeggen; gaan we hier nou voor of niet.

Dus echte trickers binnen het proces?

Ja, dat zijn voor mij de trickers. Je hebt weer nieuwe bestuurders, dat zijn ook dingen waar je mee te doen hebt. Dat kan positief of negatief uitwerken. Je hebt weer nieuwe bestuurders en die moet je weer meenemen in dat traject. Ik denk ook dat – even los van het traject om GreenDeal – zie je wel dat er ontwikkelingen zijn. Bijvoorbeeld Dow die verder gaat. Het zou mij niet verbazen dat rondom het Maintenance-Value Park en rond een Yara, dat daar ook wat gaat ontwikkelen.

Dat komt eigenlijk puur vanuit de gedrevenheid vanuit de organisatie?

Gerjo: En ook zeker vanuit het beleid. Europees en nationaal beleid vragen ook echt om zulke ontwikkelingen in een watersysteem. Zeker landbouw en industrie zullen daar in mee moeten gaan.

En dit komt ook door bijvoorbeeld die klimaatafspraken?

Ja, echt die toekomstbestendigheid. Wat ik zelf wel boeiend vind aan dit traject, is dat het een worsteling blijft hoe gaan we dingen vormgeven. Dat zal een beeld oproepen van moeizaam, moeizaam en er komt maar niks van de grond. Terwijl als je even wat verder kijkt, zie je gewoon dat de contacten met Vlaanderen – mede ook door Wim Twigt opgezet – dat die gewoon lopen. Daar haakt Terneuzen aan, zij hebben ook contacten. Je ziet dat het Dow traject ook gewoon doorgaat.

Kan je een indicatie geven waardoor dit allemaal zo'n succes is? Heeft iedereen gewoon dezelfde blik en ziet iedereen hier zo'n toekomst in.. Of hebben jullie de goede mensen op de goede plekken?

Het speelt mee dat het Robuust Watersysteem overal bij aan haakt. Bijvoorbeeld bij het Deltaprogramma. Het is een impact project en dan zit je bij Ruimtelijke Adaptatie. Verder haakt het aan bij Vlaanderen. Dat zorgt, dat los van de worsteling die wij hier hebben van hoe gaan we het precies vormgeven, dat het wel als term doorgaat en dat je aan die term dingen kunnen aanhaken.

Gerjo: Wat je vooral ziet is dat de problemen die het Robuust Watersysteem adresseert, problemen zijn die in dit gebied ook echt spelen. De partijen moeten er ook wel echt wat aan doen. Het is heel actueel, in de zomer hebben we gewoon te weinig zoet water voor bijvoorbeeld koeling van grote bedrijven. We hebben teveel water in de winter. Dit zorgt voor een bepaalde interesse in zo'n samenwerking. Het feit dat iedere partij eigen belangen heeft maakt het lastig om het hogere doel, de stip op de horizon te zien.

In hoeverre denken jullie dat het noodzakelijk is dat het nog een stuk concreter wordt? Het is een succes, dus waarom zou er nog een GreenDeal moeten komen? Of merk je wel echt dat er bij de organisaties vraag is naar deze concretisering?

Ja, er is nadrukkelijk vraag naar concreetheid en voor mijzelf zit de uitdaging in het feit dat we sowieso gaan samenwerken, maar ook de vraag of we bereid zijn om op een dusdanige manier samen te werken dat je ook je planning en financiering op elkaar gaat afstemmen.

Dat gebeurt nu dus nog onvoldoende,

Ja. Vanuit de Provincie – als je kijkt naar wat het Waterschap de aankomende 10 jaar in Zeeuws-Vlaanderen gaat investeren – hebben wij niet zo'n groot budget. Samenwerken op concrete projecten dat gebeurt wel op de momenten dat partijen daar hun belang in zien. Als je kijkt naar bedrijven, dat is heel simpel, zij werken alleen mee als er een belang in zit. Zij gaan niet voor het grotere goed, maar bijvoorbeeld Dow zegt op een gegeven moment wij willen onafhankelijk zijn van. Daar kan je een mooi milieusausje overheen gooien, maar het gaat er gewoon om dat zij zelfstandig hun watervoorziening kunnen regelen. Ik denk dat de slag die je kunt slaan met een Robuust Watersysteem – een aantal projecten zullen uit pure noodzaak gewoon lopen – maar dat juist vanuit dat Robuust Watersysteem kan je nog beter naar de toekomst kijken en de inrichting hiervan. Dat deel is minder grijpbaar en met een contract, dan krijg je die slag gedaan.

Met zo'n GreenDeal bedoel je?

Een intentieverklaring is allemaal leuk, maar je moet het gewoon doen.

Gerjo: Met zo'n kaartentafel bijvoorbeeld kan je goed aangeven welke projecten onder het Robuust Watersysteem vallen en representatief zijn. Dit geeft ook het beste weer wat de belangen van bepaalde partijen zijn. Dit is echt de beste tool om partijen ook elkaars belangen in te laten zien en waar die belangen op elkaar aansluiten.

Denken jullie dat op het moment de partijen nog teveel hun eigen belangen hebben?

Gerjo: Ik denk dat het niet een bewuste keuze is om niet aan te willen haken, maar dat gewoon de integrale denkwijze nog een beetje ontbreekt. Bijvoorbeeld Wim heeft een beter overzicht dan iemand van Staatsbosbeheer. En dan kom je weer terug bij de individuen die voor een partij staan en die het werk terug moeten nemen naar hun eigen organisatie. Daar zit een vertaalslag in die nog gemaakt moet worden.

Het Robuust Watersysteem is een traject en er kans op een gegeven moment ook gekozen worden dat de samenwerking puur plaatsvindt op projectniveau. Dus zonder een overkoepeling. Ik wil niet zeggen dat het een beter is dan het ander. Dat kan op een moment duidelijk maken wat het meeste oplevert. En als jij vanuit de organisatie zegt ik pak liever iets concreets op en zet daar mijn geld op in – bijvoorbeeld een proeftuin Zoetwater zetten wij ons budget in op de Milde Ontzilting rondom Dow. Zo laat je het grote even voor wat het is en kijk je specifiek wat dit oplevert. Dat zijn dus twee richtingen die je daarin kunt kiezen.

Bedoel je daarmee te zeggen dat het nu een beetje allebei is?

Gerjo: Ik denk dat het zoeken is naar wat het beste communicatie middel is; de kleine projecten of de grote stip op de horizon. En dat is voor iedere samenstelling van partners verschillend.

Dat merk je ook als je met de partijen rondom de tafel zit – bijvoorbeeld een Zeeland Seaport, die heeft heel erg dat ze het allemaal hartstikke leuk vinden en het zal misschien allemaal wel eens wat opleveren, maar wij haken pas aan als wij er meer een belang in zien.

Zij zien hier nu dus te weinig belangen in?

Ja, ik denk dat zij hier te weinig direct belang bij hebben. Zij zien met hun Maintenance Park misschien wel een koppeling met de enveloppe Sluiskerk.

Zou het dan ook mogelijk zijn om met minder partijen de alliantie aan te gaan?

Dat zou zeker prima kunnen. Op dit moment hebben we tijdens het bestuurlijk overleg besloten om met die 11 partijen de GreenDeal aan te gaan. Ik denk dat je op een gegeven moment ook kunt gaan zeggen, haken partijen niet aan, dan is dat geen probleem. De GreenDeal is dusdanig positief dat ik me niet kan voorstellen dat je daar als Zeeland Seaport niet aan zou willen meedoen. Zeker omdat het ministerie hieraan deelneemt.

Dus het ligt puur aan hoe zij over hun toekomst nadenken?

Dat geldt voor alle partijen. Wat zien zij voor voordelen op de langere termijn als ze aansluiten bij de GreenDeal. De GreenDeal is natuurlijk een bepaalde afgebakende tijdsperiode.

Het wordt dus wel een contract met een einddatum?

Ja, daar ga ik eigenlijk wel vanuit, maar dat weet ik niet zeker. Het zou me verbazen als het niet het geval is. Je zou, zeker bij dit project, misschien iets vaker moeten kijken naar gelegenheid allianties. Bijvoorbeeld meer allianties rondom de enveloppes van bijvoorbeeld de gemeente of Dow. Ook betreffende het contact met Vlaanderen. Toen gingen we ook na – zeker qua tijd – welke partijen op dat moment even met elkaar om tafel moesten. Je kunt dan altijd tot de conclusie komen dat sommige partijen missen of juist overbodig zijn. Dat beeld heb ik wel meer van een alliantie. Dat het dus ook echt gelegenheidsallianties kunnen zijn.

Maar dat krijg je eigenlijk niet met een GreenDeal?

Gerjo: Ik denk dat het ook wel samenhangt met het maatwerk dat de projecten binnen deze case vereisen. Als je binnen een landbouw gebied gaat werken, hebben ook de natuur en waterschap er belang bij en de gemeente Terneuzen misschien iets minder. Dus het maatwerk is er bepalend.

Misschien is dat dan ook juist de kracht van deze alliantie.. Je pakt op deze manier erg veel projecten aan, ook in verschillende takken. Het is niet alleen waterschap, het is ook recreatie bijvoorbeeld.

Jij zegt nu, de alliantie pakt dit aan. Ik denk niet dat dat de juiste formulering is. Er gebeurt een helemal en de alliantie wil kijken kan er nog meer. Door Kringloop Zeeuws-Vlaanderen is een deel in gang gezet, daarnaast zijn er een aantal zaken wel nadrukkelijk in gang gezet door de alliantie, maar het is niet zo dat alles door de alliantie in gang is gezet.

Wil je daarmee ook zeggen dat je eigenlijk teveel projectmatig werkt en minder als een alliantie?

Deels misschien, maar de vraag is wel hoever vind je dat je daar in moet gaan. Dus in hoeverre moet je je als alliantie overal mee bemoeien.

En dan kom je weer terug bij de Gelegenheidsalliantie.

Ja, eigenlijk wel. Je merkt dat ik die duidelijk ook nog niet helemaal heb. Dat is de zoektocht van hoe geef je aan de ene kant vorm aan dat stip op de horizon waarvan iedereen de meerwaarde ziet, maar is het dan moeilijk om dat helemaal in de vingers te krijgen. Dat heeft met termijnen van doen, wat betekent dat dan concreet, hoever ga je daar dan in?

Ik had ook van Wim begrepen dat een kritisch moment was dat het niet concreet genoeg gemaakt kon worden. En dan werd er tijdens zo'n bestuurlijk overleg ook gezegd door een aantal partijen; wat gaan we nou precies doen en wat willen we eigenlijk?

En als we het dan heel concreet maken, krijgen we te horen; we moeten niet de stip op de horizon vergeten.

Zijn er dan toch teveel partijen bij de alliantie betrokken? Of dat er te weinig ervaring is met zulke grote netwerk allianties?

Gerjo: Ik denk dat die 11 partij wel symboliseren welke onderwerpen allemaal relevant zijn voor Robuust Watersysteem. Dus als je geen kansen en relevante onderwerpen richting de toekomst... Meerwaarde van eht Robuust Watersysteem is het toekomst gereed maken van de watervoorziening en de waterbeleving in de omgeving. Ik denk dat je daar die 11 partijen wel nodig voor hebt. De Provincie heeft geen zicht wat de waterzuivering doet in Zeeuws-Vlaanderen.

Het blijft dus gewoon lastig om in kaart te brengen hoe het precies zou moeten gaan.

Ja, hoe ga je precies zo'n samenwerking aan en ergens denk ik daar zijn we de hele tijd mee bezig, terwijl daarnaast het een en ander gebeurt. En dat gebeurt voor een deel omdat daar een titel boven hangt. Ik zou me ook voor kunnen stellen – ik hoop het niet – maar dat we nog een aantal jaren zitten te worstelen hoe gaan we nou samenwerken? En dan na 5 jaar te constateren dat we eigenlijk al op een manier samenwerken die we ooit bedacht hebben. Bijvoorbeeld dat Wim op een gegeven moment contacten had met de Vlakwa.. Dat was een van de push momenten. Daarbij haakt Janet Groeneveld van Terneuzen aan. Dit is wel allemaal in gang gezet omdat je bezig bent met het Robuust Watersysteem. Hadden we 3 jaar geleden gezegd hier niet mee verder te willen gaan, dan was dit niet in gang gezet. We moeten wel oppassend dat ze straks in Vlaanderen niet vol voor het Robuust Watersysteem gaan, terwijl wij nog aan het worstelen zijn hoe we het concreet moeten vormgeven. Is dit heel erg? Aan de ene kant niet prettig, maar als de samenwerking verder wel loopt...

Het is eigenlijk een constante zoektocht..

Ja, tot nu toe wel.

En als je kijkt naar de samenwerking binnen de organsiatie, dus binnen de Provincie. In hoeverre zijn ook andere mensen betrokken bij het Robuust Watersysteem?

Binnen de Provincie zit niet zo'n hele brede betrokkenheid. Ik heb er wel iemand vanuit Ruimte bij betrokken en men weet dat het speelt. Ook het waterverhaal is hierbij de betrokken.

Dit is dus ook wel echt een kritisch moment. Stel er is een wisseling van gedeputeerde..

Dat is altijd het geval. Met personen, maar ook met bestuurders. Je hebt natuurlijk een college programma, maar je werkt wel wanneer een gedeputeerde er iets mee heeft.

En teruggaande naar de samenwerking met de overige 11 partijen. Hebben jullie zo'n bestuurlijk overleg sporadisch of is er een vastgestelde periode.

Het is sporadisch, maar we hebben wel afgesproken dat het in ieder geval een keer per jaar plaats vindt. Dit zou echter vaker kunnen, als daar behoefte naar is.

Dat is echter nog niet zo geweest?

Nou, het overleg heeft in 2014 en 2015 plaats gevonden en nu wordt er een datum gepland voor juni. Dat is het moment dat de kaartentafel wordt gepresenteerd.

Dat is wel weer een belangrijk moment dus.

Gerjo: Ja, zeker weten.

Aan de ene kant is het een belangrijk punt – ik moet zeggen dat ik tijdens een eerder overleg ook dacht nu moeten ze met de billen bloot, maar dat gebeurde niet. Je hebt nu die kaartentafel en daarmee moet men elkaar belangen beter kunnen gaan inzien, ook op bestuurlijk niveau. Dat men daar over wil praten en dat men op basis daarvan ook zegt dat het Robuust Watersysteem gewoon zoveel potentie heeft. Aan de andere kant moet op dat moment heel scherp worden wat voor concrete projecten we voor

de Horizon2020 call kunnen inbrengen. Dat zijn 2 elementen die daar ter tafel komen, Of ze alle twee in iets resulteren, dat is nog de uitdaging. Het zou zo kunnen zijn dat je moet constateren dat we voor die call 2020 concrete projecten zien en daar de focus op leggen en het geheel even laten. Of dat we voor die call niet genoeg hebben en we verder kijken naar het geheel en de filosofie verder uitwerken. Dat zijn dus de twee themas binnen die kaartentafel en is dat dus een heel kritiek moment. Want komt op beide aspecten niks uit, dan zou ik richting mijn gedeputeerde zeggen dat het op een lager pitje gezet kan worden.

Als je kijkt naar beslissingen die tijdens zo'n overleg genomen worden. Heeft iedereen een even groot aandeel daarin?

Nee, ook daar zijn geen harde afspraken over gemaakt. Er is geen huishoudelijk reglement.

Je probeert dus wel gezamenlijk beslissingen te nemen?

Ja, je probeert een stap te zetten en je kijkt het rondje langs.

Het is dus nog niet voorgevallen dat 1 partij totaal anti een bepaalde beslissing was?

Nee, eigenlijk niet. Het is wel zo dat de voorlaatste keer het heel duidelijk naar voren kwam dat 1 partij iets had van ik wil gewoon twee benen op de grond en gaan! En ook daar kwam de vraag te liggen voor een bepaald budget als procesgeld. Dit vonden een paar partijen wel echt te vaag. De overheden hebben toen wat geld bij elkaar gebracht zodat er in ieder geval weer een volgende stap gezet kan worden. Dus de een gaat daar wel in mee en de ander eigenlijk niet.

Maar daar zijn dus geen harde afspraken over gemaakt? Er is dus geen huishoudelijk reglement en omdat een aantal partijen het niet zagen zitten, moesten de overheden extra geld inleggen.

Gerjo: Vanuit de andere partijen merk je dat er meer concreetheid wordt gevraagd om het traject te kunnen vervolgen. Dat is vanuit de overheden niet nodig omdat het beleidsmatig is.

De bedrijven hebben dus meer behoefte aan een overzicht van de risico's, inbreng etc.

Ja, zij kijken veel meer naar de projecten binnen dit systeem en daar moeten een aantal gegevens van bekend zijn. Daar zit toch ook weer een wrijving in de belangen.

Vanuit de overheden komt het vanuit het beleid..

Met name ja. Bij het Waterschap is het ook vanuit het beleid, maar is het ook heel duidelijk een behoorlijke poot uitvoering.

Gerjo: Wat partijen en personen van elkaar wensen komt nog niet helemaal overeen. En vandaar ook de vraag van het meer concreet maken.

Sommige partijen zie je alleen tijdens het bestuurlijk overleg. Jullie hebben natuurlijk een coördineren functie en dat is wel weer anders. Ik kan me voorstellen dat heel veel partijen elkaar projectmatig zien. Maar als overkoepelende functie, hoe werken jullie dan samen met de andere partijen? Ik neem aan dat je elkaar

TRANSCRIPTION 8

Participants	Mr. Niels Groot Katrien Peters
Case	Robuust Watersysteem
Date	01-03-2016

Binnen Dow zit ik in het Environmental Technology Center en daar hou ik mij voornamelijk bezig met afvalwater en watertechnologie. Dit doen we met een stuk of 6 mensen wereldwijd en dan ondersteunen wij onze locaties. Onze fabrieken, onze mensen, wanneer ze operationele problemen hebben, of nieuwe projecten initiëren.. Daarnaast hou ik mij ook bezig met de waterstrategie van de locatie Terneuzen. Dat wordt voornamelijk ingegeven door het tekort aan water, tekort aan zoetwater wat in deze regio is.

Is daar ook een verklaring voor?

Ja, gelukkig wel. Dit gebied was verbonden met de zee. Daardoor is het grondwater en het opperolakte water nog steeds brak. Dit is niet zoet en daardoor niet te gebruiken als drinkwater of voor bijvoorbeeld industrie. Dow gebruikt heel veel water, zoet water voornamelijk om processen te verwarmen en af te koelen. En voor beide heb je echt zoet water nodig.

En in het verleden werd dit zoetwater dus ver uit het land naar deze regio verplaatst.

Ja, dit water komt uit de Biesbos en dat is een behoorlijke afstand. Bovendien is de Biesbos de voornaamste bron van zoetwater in het Zuid-Nederland. We verwachten dat de druk op dit systeem in de loop der jaren alleen maar zal toenemen. Door klimaatveranderingen zal tevens de zeespiegel stijgen en het zoute water steeds verder het land in komen. Ook zijn er meer pieken van droogte en hevige regenval en met name tijdens de droogte kan het zo zijn dat de afvoering van de rivier dusdanig beperkt wordt dat het zoute water nog verder het land in trekt.

Dus voor de toekomst is het echt noodzakelijk om naar alternatieven te kijken?

Inderdaad. Morgen of volgende week is het nog geen probleem, maar over 10 a 20 jaar wel. Wanneer dan de vraag gesteld wordt wie het water krijgt, dan is dat niet industrie. Die competitie willen we dus ook niet aangaan.

Jullie hebben vervolgens het initiatief genomen om hier onderzoek naar te doen.

Klopt. In het verleden hebben we hier al dingen meegedaan, bijvoorbeeld het hergebruik van afoalwater. Daar hebben we dus al een behoorlijk investering in gedaan. We zitten echter nog steeds met een grote hoeveelheid water die we jaarlijks uit de Biesbos importeren en die willen we vervangen voor regionale stromen. En daar hebben we inderdaad het initiatief genomen om met andere partijen eens te kijken wat er allemaal mogelijk is. Hoe kunnen we dit met zijn allen zo inrichten dat het niet alleen voor Dow iets oplost, maar ook voor anderen iets oplevert.

Komt dit terug in jullie strategie? Dus niet alleen naar je eigen belangen kijken, maar ook zoeken naar andere partijen die hier belang bij hebben? Of is dat meer toevallig gebeurt?

Deze case leent zich hier wel uitermate goed voor. Het past niet altijd en overal, maar we hebben wel geleerd dat het niet alleen maar binnen je eigen hek plaats vindt. Voor veel dingen moet je dus wat verder kijken.. We zijn hier nog steeds te gast, dus je wilt ook een goede buur zijn voor de hele leefomgeving.

Als je kijkt naar de gehele tijdlijn van het proces. Jullie begonnen met het project Kringloop Zeeuws-Vlaanderen. Dit werd vervolgens omgezet in het Robuust Watersysteem. Zou je globaal kunnen aangeven hoe het proces is verlopen..

In 2009 ongeveer zijn we gestart met de inventarisatie van Kringloop Zeeuws-Vlaanderen. Hierin hebben wij het initiatief genomen en we hebben een stuk of 5 partijen verzameld die daar ook interesse in hadden. En dan voornamelijk het uitwisselen van stromen tussen bedrijven en ook gemeentes. Dit heeft een soort van massabalans opgeleverd van het hele gebied. Dus hoeveel water is er beschikbaar, wat is de kwaliteit, wie kan wat leveren. Daarna ga je een traject in waar je dat probeert te matchen. Wie kan er voor wie wat betekenen en omgekeerd. Daar kwamen niet meteen hele positieve reacties op. Die van Dow was natuurlijk duidelijk aanwezig, terwijl de belangen van de andere partijen minder duidelijk aanwezig waren. Dan heb je ook meteen het probleem dat je met afstanden zit die je moet leggen, infrastructuur die aangelegd moet worden. Water is niet duur, dus heeft in dat opzicht minder financiële betekenis. Dus betreffende het wateruitwisselingen stonden de andere partijen niet helemaal te springen om mee te doen. Gaandeweg dat proces kwamen we er wel achter dat als we net even iets verder dan het standaard water uitwisselingen kijken... Er zitten gewoon veel meer aspecten aan.

Wat heeft dan precies bepaald dat jullie verder gingen kijken?

De personen speelden hier natuurlijk een bepaalde rol. Het ging ook voornamelijk bottom-up, dus de mensen die er dagelijks mee bezig zijn herkende toch wel dat er veel meer potentie in zat. De visie ontstond dat er meer kon dan alleen water uitwisselen. Wanneer je dan gaat brainstormen kom je snel op manieren dat bijvoorbeeld landbouw er ook van kan profiteren. Zij hebben veel problemen met de extreme droogte en water overvloed. Natuur en recreatie komen dan ook naar voren en toen ontstond de gedachte dat we meer kunnen dan alleen een probleem oplossen. Meer kijken en het creëren van mogelijkheden die eerst niet aan de orde waren.

Jullie hebben hierin het initiatief genomen en de overige partijen erbij betrokken. Hebben jullie hier ook een leidende rol in gehad. Gaven jullie bijvoorbeeld aan dat er meer mogelijk was dan puur water uitwisseling? Of vormden jullie al snel een groep waarbij iedereen inbreng had?

We zijn natuurlijk wel een trekkende partij geweest, voornamelijk ook omdat we de meeste belangen hadden. Maar als snel werd het een groepsding. We zagen ook in dat in zo'n proces, industrie niet perse een leidende rol moet hebben. Maar dit is wel een geleidelijk proces geweest, je kunt niet zomaar je handen ervan trekken. Dat is dus een proces geweest waarbij wij aangaven niet perse de leidende rol te willen hebben, maar dan de vraag wie die wel oppakt.

En wie heeft dat uiteindelijk gedaan?

Dat heeft de Provincie op zich genomen, maar dat is pas jaren later gebeurd.

Ok. De samenwerking met die 6 partijen, was dat al die Kringloop Zeeuws-Vlaanderen?

Ja, dat project deden we toen. Er werden ook al vrij snel andere partijen bij betrokken, maar dat ging puur om die massabalans Water. Toen dit een beetje stranden, partijen hebben toch niet helemaal dezelfde belangen, toen hebben we besloten om over te gaan op de samenwerking Robuust Watersysteem. Hier probeer je alle functies die water aangaan te optimaliseren. Dan kom je in landschapsontwikkeling, wateropslag, maar je komt misschien ook in culturele voorzieningen, zoals de Spaanse linies. Toen kwamen eigenlijk alle andere functies die water heeft ook naar voren.

Dus doordat sommige partijen minder belangen hadden en niet echt stonden te springen, besloten jullie juist partijen te betrekken met meer belangen en er 1 grote samenwerking van te maken.

Klopt, zo werd het voor de in eerste instantie minder enthousiaste partijen toch een stuk interessanter.

En dit initiatief is ook weer vanuit Dow genomen?

Zeker mede-geïnitieerd, maar bijvoorbeeld Grontmij heeft daar ook een belangrijke rol in gespeeld. Zij zaten meteen al bij die eerste 6, omdat wij ze destijds hebben ingehuurd om die massabalans te maken. En de personen betrokken vanuit Grontmij waren hier zo erg mee bezig dat zij toch ook een bepaalde rol gingen spelen.

Was er ook een specifieke reden om Grontmij hiervoor te benaderen?

Grontmij heeft in het verleden al veel werk voor Dow gedaan en gebaseerd op ervaring en eerdere projecten zijn ze hierbij betrokken.

Dus in eerste instantie deden jullie een project met 17 partijen..

Ja, het is eigenlijk een schil die wisselt. We begonnen inderdaad met 17 en zijn nu rond de 9 of 10. En zodra er weer een belang is voor een andere partij, dan kunnen we die partij erbij betrekken.

En vanuit het eerste succesvolle project werd vervolgens gekeken naar nog meer kansen. Er was echt een groot probleem en dat was het concreet krijgen van de samenwerking. Zolang het niet concreet is, weten heel veel partijen niet wat het precies oplevert. Heeft Dow hier een bepaalde rol in gespeeld?

Tijdens het hele traject heeft het inderdaad meegespeeld dat Dow heel duidelijk de belangen inzag. We doen het liefst dit hele traject met de anderen beide voor draagvlak, maar ook om het gefinancierd te krijgen. Zo kan je bijvoorbeeld makkelijker met subsidies meedoen etc. Als echter geen partij hierin geïnteresseerd zou zijn, dan hadden we zelf als Dow wel een eigen project gedaan. En we moeten niet vergeten dat dat nog altijd kan. Dat zal echter wel een stuk lastiger uit te voeren zijn.

Is de mogelijkheid op subsidie dan ook een van de belangrijkste redenen om met de alliantie door te gaan?

De subsidie is zeer waardevol voor de onderzoeken die nodig zijn voor dit traject. Subsidie voor de gehele implementatie zal wel moeilijk worden. Uiteindelijk zijn het niet mega grote bedragen die in die onderzoeken zitten, maar wel de bedragen die je niet moeilijk loskrijgt.

Financieel gezien is het dus wel een stuk voordeliger om in de alliantie te zitten i.p.v. het op eigen kracht te doen?

Ja, absoluut. We doen nu mee met een Europees onderzoeksproject – een voorloper van Horizon2020 – dat in april afloopt. Dan weten we in ieder geval hoe we de brakke waterstromen die we hier hebben zo efficiënt mogelijk kunnen gebruiken tegen zo laag mogelijke kosten. Dat hebben we dan gedefinieerd en kunnen we inbedden in de hele regio. Met groene infrastructures, maar we willen ook maatschappelijke dingen doen. Maar dat moet voor een deel nog uitgezocht worden.

Heeft dit ook te maken met het feit dat je op de Hogeschool les geeft, waar natuurlijk heel veel onderzoek plaatsvindt.

Inderdaad vandaar de samenwerking met de Hogeschool.

Stel er zat in die stoel een veel commercieel ingesteld persoon die alleen de financiële belangen zag. Had de alliantie er dan anders uitgezien? Het komt soms namelijk over alsof de financiële belangen minder groot zijn en het ook allemaal mooi en leuk moet zijn.

Dat zou kunnen inderdaad. Water is in dat opzicht een makkelijk onderwerp. We hebben het sowieso nodig, maar de financiële belangen direct in de waterprojecten zijn niet gigantisch hoog. Zeker vergeleken andere projecten bij Dow. Je kunt dan ook iets makkelijker met andere partijen samenwerken. We proberen het ook zo te houden dat we in de groep over bepaalde dingen kunnen praten zonder al te veel te moeten verbergen. Dat maakt het samenwerken ook een stuk makkelijker. Je kunt dan kennis delen en daar kan je aan beide kanten gebruik van maken.

Dat is misschien ook de reden dat als overkoepelend contract er een intentieverklaring ligt. Jullie zijn natuurlijk wel bezig met de GreenDeal, maar dat het nu nog niet helemaal definitief is.

Dat is inderdaad nog niet definitief en dat zijn wel lastige trajecten. Het is lastig om te bedenken wat het precies gaat bieden en welke problemen het gaat oplossen.

Denk je dat het noodzakelijk is om zo'n definitief contract op te stellen?

Het biedt in ieder geval mogelijkheden om dingen waar je straks tegenaan gaat lopen makkelijker te gaan adresseren. We kijken naar ingrepen in het landschap, waarin je toch dingen gaat doen om het water op de juiste plek te krijgen. Je loopt dan toch tegen beperkingen aan, bijvoorbeeld betreffende regelgeving. De GreenDeal zorgt er dan voor dat je gemakkelijker met de autoriteiten over zulke kwesties kunt spreken.

Juist omdat het Rijk hier zo bij betrokken wordt.

Ja en die kennen een veel directer belang om zulke dingen te snappen en te regelen.

Een aantal partijen hebben heel duidelijk gezegd dat dingen concreter moesten worden. Dit hangt samen met het feit dat je van te voren moeilijk kunt vaststellen wat het oplevert. Denk je dat dit juist ook een kracht is van zo'n samenwerking?

Het concreet maken is natuurlijk heel erg dichtbij en uiteindelijk proberen we hier wat te ontwikkelen dat heel erg toekomstbestendig is. We proberen dus projecten te definiëren die in dit toekomstperspectief passen. Je moet echt eerst dat grote beeld hebben, voordat je de kleine dingen kunt invullen. En een aantal partijen hadden daar wel wat moeite mee. Zij denken alleen in de toekomst van 5 jaar waarin ze iets gedaan willen hebben.

Gaat dit samen met de belangen die zij hebben? Dow heeft een noodzaak om op andere manieren aan zoetwater te komen.

Dat heeft er zeker mee te maken. Sommige partijen zijn veel korter op de toekomst dan dat wij dat zijn. Daar moeten we een soort middenweg in gaan vinden. Dat we zeker weten dat we aan de juiste dingen werken op de langere termijn, maar dat we wel de krent in de pap krijgen en op korte termijn aantrekkelijk zijn om mee samen te werken.

Dow zag altijd potentie in de toekomst.. Bijvoorbeeld ook tijdens een bestuurlijk overleg dat jullie wel een partij zijn die altijd zei hier moeten we voor gaan.

Ja, we hebben hier echt belangen in en daardoor willen we ook echt stappen zetten.

En hoe zit het met het draagvlak binnen Dow. Vaak zijn er per organisatie maar een aantal personen betrokken bij de alliantie. Is dat hier ook het geval?

Zo is het zeker wel begonnen, maar het is gelukkig gelukt om daar een stuk support voor te krijgen. Het verleden heeft daar bij geholpen, de zaken die we al geïmplementeerd hebben, dat heeft enorme positieve publiciteit opgeleverd. Daar was iedereen altijd erg blij mij, zowel in de regio als bij Dow. En ook nu hebben we altijd wel geprobeerd om dat tijdig te communiceren met ons management en daar was eigenlijk altijd wel steun voor. En zolang het goed gaat, blijven we gewoon doorgaan.

Hier dus ook die bottom-up aanpak.

Zeker. Ik moet zeggen dat er het laatste jaar ook vanuit het management iemand is aangewezen die de management verantwoordelijkheid heeft wat betreft het watersysteem. En daar heb ik wel redelijk intensief mee kunnen samenwerken. Dat heeft ook wel geresulteerd in echte steun uit die hoek dat ze ook precies weten waar je mee bezig bent en er achter staan dat dit nog 3 of 10 of 15 jaar duurt voordat het winstgevend is. En ook weten dat er miljoenen geïnvesteerd moeten worden en daar dan ook achter staan.

Dow voert niet een strategie waarin staat dat bijvoorbeeld het Robuust Watersysteem echt door moet gaan.

Ja en nee. Het wordt niet zo zwart wit gezegd, maar we hebben binnen Dow wel duurzaamheidsdoelstellingen – wereldwijd – en die zijn afgelopen voorjaar weer voor de aankomende 10 jaar gepubliceerd. Daar zitten een aantal in die geïnspireerd zijn op water. Er is bijvoorbeeld gezegd dat bij alle waterstressed locaties – dit zijn locaties waar watervoorziening een probleem is – op die locaties willen we in ieder geval tot 2025 25% op de zoetwater winning. Terneuzen is hier 1 van en we hebben wereldwijd gekeken over welke plaatsen het dan gaat. Vervolgens gaan er programma's lopen om dat waar te maken.

Dus wederom die noodzaak.

Ja, we zien dat als een noodzaak en toch ook binnen de regio's waarin je opereert wil je de voetafdruk van Dow kleiner maken. Dus in die zin is er geformaliseerd dat er aan gewerkt moet worden. En voor Terneuzen hebben we de plannen al liggen. Er zijn andere locaties waar nog gestart moet worden op dat gebied.

En is Robuust Watersysteem de enige uitwerking van deze strategie?

Nee, dit is niet de enige. Er is zeker onderkend dat public-private-partnerships, waar dit ook een beetje onder valt, een van de succesmodellen is. Daar willen we er een aantal van actief opzetten binnen die 10 jaren plannen.

Het is nu als het waren in de strategie opgenomen..

Inderdaad. Er is niet specifiek gezegd met die en die moet je samenwerken, maar er moeten wereldwijd gewoon een aantal van zulke samenwerkingen gaan plaatsvinden.

We hebben nu het proces besproken. Als we kijken naar de organisatie, ik heb begrepen dat de bestuurlijke overleggen behoorlijk sporadisch plaatsvinden. Ik neem aan, dat er met bepaalde partijen toch vaker samengewerkt moet worden.

Op onderzoeksniveau lopen er natuurlijk ook dingen, in ieder geval aan onze kant. Een aantal partijen zijn daar bij betrokken, die vervolgens ook in het Robuust Watersysteem zitten. Ik vertelde dat we dat Europees project hebben en vanuit deze regio zit eigenlijk alleen Evides daarbij. Dus dat is beperkt qua regionale partners. Het stuk dat daarvoor moet komen, het verzamelen van water en het behandelen van water, dat is een studie die we nu aan het doen zijn en daar zitten 8 of 9 partners in. En 7 of 8 van die 9 zitten ook in de alliantie. Dat is het Waterschap, de Provincie, Hogeschool Zeeland, Grontmij, Evides, Deltares en de enige vreemde eend in de bijt is de universiteit van Gent. Zij hebben specifieke expertise op dit vlak.

En dat kopen jullie dan in?

Ja, we betrekken ze bij het project en dan krijgen ze een aantal uren gefinancierd vanuit het project.

Je zegt nu vanuit het project. Is het vanuit het Robuust Watersysteem of specifiek vanuit dit project?

Vanuit het Robuust Watersysteem hebben we 50 potentiële projecten gedefinieerd die allemaal binnen dat systeem zouden passen en waar synergie is met andere partners. Van die 50 zijn een stuk of 13 gerealiseerd, waar nu actief aan gewerkt wordt. En daar is dit dan 1 van.

Dus elk project heeft zijn eigen samenstelling betreffende de partners? Hoe ervaar je deze wisseling? Je hebt per project een andere samenstelling en je stelt per project een contract op. Merk je dat je in zo'n geval een soort overkoepelend geheel mist?

Je merkt heel duidelijk dat als we weer zo'n project hebben, iedereen weer lekker bezig is. Maar als we dan weer naar het grotere geheel kijken, dan de vraag wel eens speelt hoe erg bepaalde dingen aan elkaar verbonden zijn.

Soms komt het namelijk over alsof het allemaal losse projecten zijn en daar het sausje Robuust Watersysteem overheen gegooid wordt.

Dat kan ik mij voorstellen. Maar bijvoorbeeld de GreenDeal moet daarbij helpen en wat we nu hebben afgesproken is dat we de aankomende maanden die verbindingen gaan proberen te leggen. Dat is voornamelijk de kaartentafel die Gerjo nu aan het creëren is. Je hebt in dit gebied gewoon hier en daar van die projecten liggen. En ook al werk je met verschillende partners, dat zorgt niet meteen voor synergie. Er moet dus goed gekeken worden naar de tussenliggende gebieden, het gebied tussen de projecten. Hoe kunnen we binnen Robuust Watersysteem daar wat mee doen.

En dit doen jullie omdat je er toch nog meer potentie inziet en om mogelijk een subsidie te ontvangen en het makkelijker te maken omdat het Rijk er dan bij betrokken is?

Ja, dat zijn de voornaamste redenen om voor de GreenDeal te gaan.

Die wisselende samenstellingen, zorgt dat ervoor dat je toch met bepaalde partijen vaker samenwerkt?

Ja, dat is zeker zo en dat is ook wel het gevaar in het geheel. Je werkt toch met de partijen waar je vertrouwt mee bent en waar je een project mee kunt aanpakken. En de anderen die ergens anders in de regio een project doen, daar heb je dan niet zoveel mee te maken. Dus dat bestuurlijk overleg eens per jaar is prima voor de grote lijn, maar daarnaast is er nog het ambtelijk overleg. Dit is de werkgroep.

En die werkgroep bestaat voornamelijk uit de harde kern?

Ja, dat zijn die 8 of 9 partijen. En die komen een aantal keer per jaar bij elkaar en tussendoor proberen we dan met een kleiner groepje, Grontmij, Waterschap, Provincie en Dow proberen we dat toch weer op gang te houden.

Van een afstand lijkt het een beetje alsof omdat het allemaal goed gaat, jullie allemaal maar gewoon door gaan. Het hoeft allemaal niet concreet te zijn, want het loopt allemaal wel. Denk je dat dit de aanleiding is waarom er nog niet hele concrete dingen op tafel liggen?

Enerzijds loopt het wel, maar anderzijds loopt het ook niet. Voor zover het projecten zijn vanuit een organisatie die gewoon gedaan worden, want die waren ze toch wel van plan. Ongeacht het Robuust Watersysteem, we doen dat project gewoon. En dat er dan wat andere partijen bijkomen, dat is mooi meegenomen. Maar die brede visie wat wil je met het hele gebied, hoe wil je dit inrichten over 20 / 30 jaar, dat ontbreekt nog wel een beetje. En daar moeten we de aankomende maanden hard aan werken. Dus concreet maken en de invulling te realiseren.

Dus het korte termijn gedeelte loopt wel, maar er is meer moeite met de langer termijn visie..

Ja, die projecten lopen toch wel. Het Waterschap heeft die plannen van een paar 100 miljoen voor de aankomende 10 jaar al een tijdje liggen. En als niemand er wat van zegt, dan gaan ze die gewoon doen.

En de echte meerwaarde van de alliantie is gewoon die lange termijn visie.

Ja, er kan gewoon meer uitgehaald worden. Er zitten mogelijk verbindingen tussen projecten die partijen sowieso willen uitvoeren en dan zijn er meer mogelijkheden dan zij in eerste instantie dachten.

Heb je ook gemerkt dat Dow een andere rol heeft gekregen gedurende het proces?

Zeker in het begin hing het sterk af van ons wat er allemaal gebeurde. Dat is vervolgens wat evenwichtiger geworden. De Provincie, Thecla, die trekt het nu officieel. Het is niet zo dat wij nu helemaal aan de zijlijn staan. We proberen daar nog steeds een actieve rol in te hebben en als het nodig is ook wel een stimulerende rol. We proberen partijen te activeren door af en toe op de deur te kloppen.

En dit komt voort uit het feit dat jullie bepaalde belangen hebben?

Ja, wij willen inderdaad wel dat er iets gebeurt.

Ik neem aan dat het toch ook wel echt van de persoon afhangt.

Ja, dat speelt ook zeker een rol.

En zie je ook duidelijk bepaalde kritische momenten. Thecla bijvoorbeeld noemde de wisseling van personen op bepaalde functies.

Zeker, dan moet je opnieuw draagvlak creëren.

Heb je hier aanvulling op. Tijdens het proces of bijvoorbeeld de samenwerking.

We hebben op een gegeven moment een kleine conferentie gehouden. Het idee was toen er moet een soort intentieovereenkomst getekend worden. Aan het eind hadden we ook een panel met een stuk of 4 personen. Dit was met de gemeente, de Provincie, ZLTO en Dow. Zoiets was dat. En die waren allemaal wel positief, maar om vervolgens stappen te zetten, dat ontbrak.

Dus op dat moment zou de intentieverklaring gewoon getekend moeten worden?

Van te voren was besloten dat als het panel dusdanig enthousiast zou zijn, we een intentieovereenkomst zouden tekenen. Dat panel was positief, maar toen we zeiden laten we een intentieovereenkomst opstellen, toen begon het.. Partijen konden in hun ogen niet zomaar commitment geven. Toen begonnen de bestuurlijke en ambtelijke molens wel echt te draaien.

Echt een constant spel tussen enerzijds concreet moeten en willen zijn, anderzijds abstract blijven met het oog op de toekomst.

Ja, je wil toch ook wel flexibel zijn, maar je wil ook concreet zijn. Daarnaast heb je organisatorisch – bottom-up is ideaal, maar aan de andere kant is top-down ook ideaal.

Waarom?

Bij bottom-up weet je zeker dat het gedragen wordt door de mensen die met de juiste dingen bezig zijn en weten of bepaalde dingen mogelijk zijn. En dan heb je ook meteen draagvlak op de werkoloer. De moeilijkheid is dan om de bovenlagen mee te krijgen. En bij alle organisaties, min of meer op hetzelfde tijdstraject.

Dus dan heeft Dow het eigenlijk nog best makkelijk gehad.

Ja, we hebben het relatief vrij makkelijk gehad. Binnen Dow bestaan officieel maar 5 lagen en de lijnen zijn heel kort. Ik kan hier gewoon met de locatiemanager een afspraak maken en hierover praten en dan weten we waar het over gaat. Bij veel overheidsinstanties is dat niet zo, zij moeten door verschillende trajecten heen. Dat zijn gewoon hele andere beslissingstrajecten. Dat is iets dat we toch wel een beetje onderschat hebben. Iedereen moet eigenlijk op hetzelfde moment op hetzelfde niveau landen en dat heeft niet zo goed gewerkt. En in die zin is voor top-down ook zeker wat te zeggen. Maar dan is de vraag of de uitvoering goed uitpakt.

Dan heb je kans op geforceerde samenwerking.

Dan is inderdaad ook maar de vraag of dat gaat werken. Voor beide is dus wel wat te zeggen. Ik ben wel gelukkig met hoe we het gedaan hebben, dus bottom-up en dan zo snel mogelijk proberen door te pakken naar de bestuursniveaus. En dat heeft gewoon tijd nodig.

Stel dat het hier om een miljardenproject zou gaan. Dan was het heel anders gegaan neem ik aan.

Ja, dan was het veel sneller geweest.

Was het dan makkelijk geweest, bijvoorbeeld met de toestemming van bovenaf?

Dan moet je gewoon zo snel mogelijk je topmanagement daarbij betrekken. Er zijn voorbeelden van waterprojecten, bijvoorbeeld in Catalonie bij Barcelona, waar de waterschaarste zo groot was, dat ze een paar keer een zeeschip met water hebben moeten aanvoeren. De regionale bestuurders hebben toen gezegd iedereen bij elkaar en nu komt er een plan. Dan is de noodzaak misschien nog wel veel groter. Hier gaan we vanuit een toekomstige noodzaak voor ons en voor anderen is het meer het feit dat er meer kan dan dat er nu gebeurt. De harde euro's liggen hier minder op tafel.

Is dat moeilijk geweest, dat jullie wel dat perspectief zagen. Dit gaat ook wel samen met de belangen.

Gaat zeker samen met de andere belangen.

En als we weer even terug gaan naar de kritische momenten. Zijn er nog andere punten geweest?

De moeilijke momenten waren voornamelijk dat we steeds concreter moesten worden.

Er schiet me nog te binnen dat de alliantie is ontstaan vanuit 4 enveloppes, waarbij Dow er 1 was.

Dat was eigenlijk na het project kringloop Zeeuws-Vlaanderen waarbij 17 partijen betrokken waren. We hebben toen 4 enveloppes gedefinieerd waar iets zou kunnen gebeuren.

En was dit om overzicht te hebben omdat er zoveel partijen bij betrokken waren?

Het was voornamelijk een natuurlijke clustering van waar zit het gebied infrastructureel bij elkaar. Dit was niet van te voren bepaald, maar groeide. Tijdens de inventarisatie werd gekeken waar alles ongeveer was en dan zie je dat een hele bulk dingetjes rond die Dow enveloppe zit. En een andere bulk dingetjes zit rond de Yara enveloppe en Sluiskeel. De rest heeft dan te maken met de gemeente of met de landbouwers. Toen kwam ook het idee dat je voor zo'n cluster wat gericht een actieplan kunt maken. En dat is toen ook gedaan, alleen 3 van de 4 clusters waren toen minder belovend dat er daadwerkelijk projecten uitgerold zijn.

En de partijen die bij Dow in de enveloppe zaten zijn ook allemaal doorgegaan in de alliantie?

Ja, die zijn inderdaad allemaal door gegaan. Veel van die overige partijen, voornamelijk die bij Yara en Sluiskeel zaten zitten nu een beetje in die 2^{de} schil en volgen het traject en zodra er iets interessants is, doen ze mee.

Merk je dat de samenwerking nu ook soepeler verloopt aangezien er minder partijen bij betrokken zijn?

Door de jaren heen leer je elkaar natuurlijk wel beter kennen.

Je zei net ook je dat binnen Dow ook meer draagvlak hebt gekregen. Stel jij valt weg, kan dit intern opgevangen worden?

Dat is wel een zorg. Het staat er nu beter bij dan 1 of 2 jaar geleden, maar we hebben wel onderkend dat dat een risico is.

Hoe heeft Dow dit gemerkt?

Zo is Dow georganiseerd. Water is niet een heel groot gebied binnen Dow en er is dus geen grote poel van mensen die hierin kunnen springen. Je moet toch wel in die hoek bezig zijn. De afgelopen jaren zijn we wel meer mensen bij dit project gaan betrekken.

Ik denk dat dit ook samengaat met het feit dat de meeste allianties toch bottom-up verlopen.

Ja, en dat is wel een risico.

Dus tussen bottom-up en top-down zit wel een soort frictie.

Ja, dat vind ik wel.

Ik vind het wel goed om te zien dat allianties terug komen in de strategie.

Ja, het is wel echt herkend dat Robuust Watersysteem potentie heeft. En bij Terneuzen zijn er gewoon goede connecties met bijvoorbeeld de gemeente.

TRANSCRIPTION 9

Participants	Mr. Cees van der Meijs Mr. Wiljan Bolier Katrien Peters
Case	Strukton
Date	07-03-2016

C: Cees van der Meijs en ik ben directievoorzitter van cluster Zuid, onderdeel van Civiel. Hieronder vallen Infra en Beton & Waterbouw. Rasenberg is onderdeel van Strukton Civiel en is 3 jaar geleden gekocht. De naam blijven we om commerciële redenen in de markt gebruiken.

De samenwerking met Grontmij is vanuit Rasenberg?

Ja, in eerste instantie wel, maar je ziet dat ook andere takken erbij betrokken worden. Vanuit Beton en Waterbouw is dat bijvoorbeeld Colijn.

W: Ik ben Wiljan Bolier en ik ben Commerciel Manager bij Rasenberg Infra, maar ook Colijn.

Zouden jullie globaal een tijdlijn kunnen schetsen van de alliantie met Grontmij?

W: Het is begonnen bij Cees.

C: Ik geloof in alliantievorming. Een aantal jaar geleden kwam ik per toeval in de civiele hoek terecht. Vanuit de organisatorische vraag ben ik uiteindelijk hier terecht gekomen. Er moesten een aantal bedrijven samengevoegd worden en dus reorganiseren. Ik bracht toen een aantal andere inzichten mee, waaronder alliantievorming. En dat is in de civiele hoek niet echt gebruikelijk.

W: Zeker niet op de langere termijn.

C: Wim ken ik van Heijmans en ik heb hem gebeld om eens te praten over samenwerken op vlakken die voor elkaar toegevoegde waarde zouden opleveren. Wij missen bijvoorbeeld een deel engineering, maar ook het netwerk dat Grontmij heeft. Dit was in 2013, toen ik hier net een paar maanden zat. Een van de kritische succesfactoren van een alliantie is dat het bij een aantal personen ontstaat die vertrouwen hebben in elkaar en weten wat ze aan elkaar hebben.

W: En je moet buiten de kaders kunnen kijken.

C: Wim en ik hebben al jarenlang een link met elkaar. Binnen Heijmans werkten we in verschillende divisies, maar ook daar hebben we elkaar gevonden. Hier hebben we elkaar dus ook weer opgezocht, maar we hadden nog geen project. We hebben heel veel kennis en willen reactief reageren op vragen vanuit de markt. Eerste stap was dit concreet krijgen en vervolgens kijken hoe we dit concreet kunnen maken voor de markt.

De samenwerking is voornamelijk gebaseerd op asset management van publieke ruimte.. Eigenlijk hebben jullie een soort nieuwe markt opgezocht.

Ja, klopt. Het heeft voornamelijk met de enorme waterval te maken gehad en het feit dat huizen onderliepen. Toen heb ik tegen Wim gezegd, kunnen we niet iets verzinnen wat we kunnen aanbieden aan de gemeente om die binnenstad watervrij te maken. Hier kwam een unsolicited proposal uit voort. Wij hebben de techniek, jullie hebben het netwerk en samen zouden we best een goede oplossing kunnen verzinnen.

Zag de gemeente het probleem ook in?

In het begin krijg je veel weerstand, je zet hun mensen eigenlijk aan de zijlijn. Dus het management wordt wel enthousiast, maar de rest niet. Het gaat nu wel beter, maar het is een zeer complex proces. Je laveert tussen de wetgeving, er moet meervoudig worden aanbesteed, en tussen de emoties die binnen zo'n organisatie spelen. Daarnaast moet ik het intern ook nog zien te verkopen.

Zijn dit grote belemmeringen?

W: Ja, nog steeds wel.

C: Het gaat niet vanzelf. Als je aan een alliantie begint, ik moet mijn Raad van Bestuur ervan overtuigen dat het een meerwaarde is. En zeker ook waarom Grontmij.

Maar je zag hier zo'n grote potentie in, dat je dat wel bent gaan doen..

C: Ja, zeker.

W: We zien voornamelijk een lange termijn.

C: Wij douwen gewoon door. Je moet veel interne weerstand tegen gaan, maar we zien potentie. We hebben dit onderkend en zodoende hebben we een stuurgroep opgezet. Vanuit beide organisaties 3 extra personen. En we wisten ook dat we heel snel succes nodig hadden, want daarmee kan je overtuigen dat het voordelen en toegevoegde waarde heeft. En het succes moet er gewoon heel snel zijn.

Jullie zijn dus zonder project van start gegaan met de samenwerking en vervolgens heel snel naar een project gaan zoeken.

C: Ja, je kunt niet een jaar lang lopen nadenken.. En je zag na een aantal maanden de aandacht van beide partijen al afzakken. En dan voornamelijk qua personeel. Mensen werden uitgenodigd en kwamen gewoon niet. Dan wék je snel de indruk dat je er niet voor gaat. Bij de stuurgroep was dit nog te doen, bij de werkgroepen was het veel erger. Mensen haakten gewoon af en het proces liep vast. Toen gingen we kijken of we wel de juiste mensen in de stuurgroep hadden zitten. Ik heb met heel veel mensen van Grontmij contact gehad om te kijken hoe zij erin staan.

En waren die personen wel geïnteresseerd?

C: Zeker wel, alleen hebben ze moeite met het plaatsen van de samenwerking. En natuurlijk; what's in it for me... Het tijdstip was natuurlijk ook niet gunstig, Grontmij werd overgenomen. Toen was de focus helemaal kwijt.

W: En die is nog steeds niet terug.

C: Dan is het heel lastig om dat proces gaande te houden.

W: Ik merkte ook dat velen in het oude denken blijven zitten. Wim eigenlijk niet en een aantal ook niet, maar de meeste wel. Urenfabriek etc. dat vind ik gewoon de grootste belemmering.

Heeft dit mogelijk ook met ervaring betreffende strategische alliantie te maken? Hebben jullie hier meer ervaring mee?

C: Vanuit mijn verleden heb ik er wel ervaring mee, maar voor Rasenberg was het wel echt nieuw. En dat merkte ik heel duidelijk. Ze snapten vaak niet wat de bedoeling precies was.

Toen kregen jullie dus dat eerste project.

C: Ja, de leidingstraat. Dat werd ook intern gecommuniceerd en dan is iedereen positief. We moesten vervolgens even een stapje terug doen. Het project was bij een semi-overheid en het komt voort uit oude connecties van Rasenberg en van Grontmij. Toevallig kwam dat zo bij elkaar. Dit kan gewoon als snel succes gezien worden. Deze opdracht zijn we nu aan het invullen. We hebben die opdracht vorig jaar zomer binnen gehaald, maar je merkt dat de invulling lastig is. De tijd gaat zo snel, dat het alweer een beetje weggezakt is.

W: Een tricker kan de opvolging van dit project zijn. De opdrachtgever heeft moeite om zomaar voor 10 jaar vast te leggen, dus daar zouden we in door kunnen gaan. We hebben ook een gezamenlijke tender in Tilburg gehad, maar die hebben we helaas niet aangenomen.

C: We zijn nu dus weer op zoek naar een gezamenlijke tender die we kunnen aanpakken. En heb je een tender binnen, dan ga je eigenlijk weer heel projectmatig aan de slag. Het probleem is het bijeen brengen van twee organisaties en die 1 focus geven. En dat blijkt toch zeer lastig te zijn.

Beschouw je de verwatering als een kritisch moment in de samenwerking?

C: Je moet een gezamenlijk startdocument maken. Zelf hebben we een intentieverklaring, maar dan ben je er nog niet. Je hebt ook een paar trekkers nodig en als die vervangen worden, dan moet je eigenlijk weer opnieuw beginnen.

En dat heeft hier plaatsgevonden?

C: Aan de kant van Rasenberg is iedereen gelijk gebleven, maar aan de kant van Grontmij alleen Peter Verwij en Wim.

W: En Wim zit er ook al niet meer bij.

C: Wim heeft een andere baas gekregen en die denkt er weer heel anders over. En als dit niet keert, dus de mentaliteit van Grontmij, dan zullen wij alleen doorgaan.

Grootste pluspunt van Grontmij was haar netwerk. Denk je dat het hele gebeuren ook zonder Grontmij van de grond was gekomen?

W: We hadden met Antea ook wel een kans gehad.

C: Achteraf is dat natuurlijk lastig te zeggen. Maar het was zo waardevol, ik wilde het gewoon een kans geven. Je kunt gewoon meer bereiken als je elkaar kent dan wanneer je een wildvreemde onderaannemer inhuurt.

W: Een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie is gewoon heel anders dan een samenwerking.

C: En gewoon twee relatienetwerken bij elkaar brengen en met die meerwaarde de markt ingaan.

Maar dan staan jullie nu wel echt op een kritisch punt.

C: Zeker. Ik heb een afspraak met Wim en zal ook nog langs de directie van Grontmij gaan. Ik wil er wel met Ton de Jong over spreken en weten hoe hij hierin staat. Het wordt heel lastig als er hogerop geen draagvlak is.

Dus ook de vertaalslag van strategische naar tactische laag is van belang? Ook hier moest je het verkopen.. Maar is er ook een strategie betreffende innovatief samenwerken?

C: Alliantievorming heeft momenteel geen plaats in de strategie. Vanuit dit cluster hebben we het in het business plan opgenomen, omdat we het belangrijk vinden. Ik zit zelf in de divisiedirectie van Nederland en ben hier regiodirectie, dus ik heb een dubbele pet op. Dus bij de Raad van Bestuur en de divisiedirectie komt het niet naar voren.

Denk je dat dit anders kan zijn in de toekomst?

C: Dat denk ik zeker. Ze hebben signalen uit de regio nodig dat allianties nodig zijn. In de bouw werken veel partijen vaker samen met een bepaalde partij. Dit is het begin van een alliantie. Vervolgens kan je op grotere schaal met partijen samenwerken.

W: Zeker niet langdurig.

C: Dat zijn allemaal gelegenheidsallianties.

Ik heb ook gemerkt dat er frictie is tussen enerzijds abstractie en flexibiliteit en anderzijds concreet willen zijn. Hebben jullie zelf ook te maken met deze frictie?

W: Het is geen excuus, maar de markt werkt ook niet echt mee. Ze zijn gewoon niet zo snel zoals wij willen.

C: Zeker bij de lagere overheden, is een bepaalde periode, bv 10 jaar heel lastig. Een wethouder wordt maar voor 4 jaar aangesteld. Maar je moet klein beginnen en als je voorlopig een relatie kunt opbouwen voor 4 jaar, dan is dat prima. En als je dit met een andere partij kunt delen, bv de kosten en risico's. Je kunt er gewoon zoveel van leren. Maar als bedrijf zou je er wel klaar voor moeten zijn en mogelijk vaste mensen hebben die in allianties werken.

W: Het is gewoon een voorwaarde dat je de juiste mensen op de juiste plekken kunt zetten.

C: Maar zoek je naar een alliantie, doe dat met een deel van het bedrijf en niet het gehele bedrijf.

Dus qua toekomst etc. hebben jullie wel een goed beeld.

C: Ja, het is erg prettig dat we er gewoon goed met elkaar over kunnen praten.

W: Focus van Grontmij is wel echt sterk afgenomen. Ik zit meer in het uitvoerende deel en merk met acquisitie wel echt focusverlies.

C: Het is echt heel kritische als een trekker of drager wegvalt.

W: We zien al een groot verschil nu Wim er minder bij betrokken is.

C: Iedereen zou eigenlijk opvolging moet hebben, en daar zelf ook verantwoordelijk voor moeten zijn. Maar als je nog weer kijkt naar de vertaalslag per niveau, ik ben naar de allerhoogste baas geweest en die vond het goed. De divisiedirecteur, die vond het bijvoorbeeld helemaal niks. Maar die moest er natuurlijk in mee gaan..

Dus de uiteindelijke goedkeuring ging echt top-down.

Ja, maar wel met argumenten van onder. Hier hangt het dus ook weer van de persoon af. Dat zijn zachte factoren die je eigenlijk niet meetbaar op papier kunt krijgen.

W: Wij zitten gewoon altijd aan die 4-jarige cyclus vast en dat beïnvloed veel werkzaamheden.

Je ervaart dus verschil tussen werken met ene publieke en een private partij?

W: Absoluut. En met deze samenwerking komen we ze beiden tegen.

C: Maar ik denk dat bij de publieke partijen er veel te winnen is. Er ligt zo'n groot vraagstuk in de markt. Voor het vervangen van de riolering ligt geen geld, dus daar zou je iets creatiefs mee moeten doen. En dat kan middels een

samenwerking met verschillende soorten partijen. We komen soms opdrachtgevers tegen die zelf zeggen dat we bijvoorbeeld met een concurrent zouden moeten samenwerken. De markt vindt dat helemaal niet zo gek.

Dus een goede toekomst.

C: Ja, ik denk echt dat er een markt voor is. Met zo'n opdrachtgever die dat aanraadt, dan wil ik daar mee verder gaan en om tafel gaan. Niet iedereen gaat daar op in, maar ook daar heb je mensen die daar mee verder zouden willen gaan. Zulke mensen moet je hebben! Grote voordeel is het beheersen van het risico. Ingenieursbureaus moeten nog wel heel erg wennen aan het feit dat ze risico dragende zijn. Zelf ons eigen zusje Anthea doet uurtje factuurtje.

Vinden jullie dat de intentieverklaring momenteel voldoende is voor de samenwerking?

W: Per project heb je toch altijd een specifiek contract.

C: En als we een samenwerking beginnen, kunnen we alles nog zo leuk op papier hebben. Maar als jij niet meer wil, wat dan.. Zo'n verklaring helpt wel, maar het is geen zekerheid voor je samenwerking. Maar het helpt zeker om weer even te kijken of we de goede kant opgaan. En daar kunnen we elkaar ook op aan spreken.

En de organisatie van de alliantie zelf.. Er is een stuurgroep en een werkgroep.

W: In de stuurgroep zaten de mensen die er meteen bij betrokken waren. Alleen vanuit Grontmij zijn die dus gewijzigd. De personen met wie we de stip op de horizon bepaald hebben, zijn weggevallen. Je merkt nu ook wat meer terughoudendheid met betrekking tot het delen van contacten etc. Dat was eerst anders. Het is ook al lang geleden dat we met de oorspronkelijke club bij elkaar hebben gezeten.

C: De stuurgroep was Peter, Wim, Mark en ik..

W: En dan zat Mark ook weer in de werkgroep, ik zat in de werkgroep. Maar wel echt een issue dat er zoveel bij Grontmij is gewisseld. Het is prettig om met dezelfde mensen te zitten als in het begin. Je blijft aftasten en dat is niet bevorderlijk voor bijvoorbeeld het vertrouwen met informatie delen. En ik denk dat de mensen van Grontmij nu veel te doen hebben met de overname door Sweco. Ze zijn heel voorzichtig en zitten erg op de urenfabriek.

C: Maar ik zie wat er gebeurt en we moeten binnenkort weer een keer evalueren. En zeker ook hoe we naar voren kijken, dus de toekomst.

Merk je dat de gunfactoren wel hoger liggen, omdat je elkaar al beter kent?

C: Die is er zeker wel, maar er moet wel weer wat gaan gebeuren..

Merk je ook dat jullie de trekker zijn en de initiatieven moeten nemen?

C: Ja, dat is nu wel wat eenrichtingsverkeer geworden.

W: En extern speelt ook echt wel mee. Als er meer vraag was vanuit de markt, dan wordt er ook makkelijker op gereageerd. Heel veel dingen zijn echt voor de lange termijn en die adem is er gewoon even niet. En dat is voor deze alliantie wel bepalend.

Enerzijds fijn dat het een nieuwe markt met potentie is, anderzijds ook juist lastig.

C: Ja, maar als je het in een upcomming market doet, dan kan iedereen mee. Je moet dan wel weer gaan oppassen voor concurrenten. Vandaar dat nu echt de kans is. Nu klaar voor marktverbeteringen die straks optreden.

Echt een kritische fase dus..

C: Ja. Als het gaat, krijg je volgers. De markt is groot genoeg voor allianties. Je moet je procurements anders vorm geven, mogelijk minder partijen. En de markt vraagt om best-value en dit past daar naadloos in. Maar daar moet nog veel aan gebeuren. En er wordt met teveel partijen samengewerkt.

Hebben jullie nog aanvullen op de kritische momenten en aspecten?

W: Zeker een aantal trekkers die uit de werkgroep gingen/moesten.

C: Globaal gezien heb je wel een traject van 3 jaar nodig om een alliantie goed in de markt te kunnen zetten. Jaar 1 is ideeën genereren en structuren uitzetten. Het 2^{de} jaar is beginnen en opzoek naar korte termijn succes. En in het 3^{de} jaar moet de motor echt gaan draaien. Dan moeten er ook een aantal projecten binnen zijn. Het is wel echt van belang en dat is een taak van de stuurgroep, dat hij de houding en inzet van de betrokkenen bewaakt. Als ik zo terug kijk, ben je in het begin erg blij dat je überhaupt mensen hebt die willen meewerken. Alleen niet iedereen heeft dezelfde houding en commitment. En bepaalde personen zijn voor bepaalde fasen geschikt.

En zie je dan het eerste project ook als omschakeling van formatie naar realisatie?

C: Ja. Je bespreekt bepaalde dingen, voornamelijk de intentie en de inrichting komt later wel. Later zie je wel welke dingen echt op papier moeten komen.

En hier is het natuurlijk anders omdat de alliantie niet vanuit een project is voortgekomen.

W: Daar heb je zeker een punt.

C: Betrek vooral niet teveel mensen bij bv organisatie vorming.

En dat is dus weer de balans tussen het abstracte en het concrete..

C: Die balans is erg belangrijk, maar die kan je van tevoren niet aanwijzen.

W: Hadden wij achteraf gezien ook niet meer aan het team moeten doen? En nog.

Hebben jullie ook vaste momenten wanneer je als stuurgroep en als werkgroep samenkomt?

C: Gemiddeld willen we ieder kwartaal samenkomen als stuurgroep om het tempo hoog te houden. Maar daarbuiten zien we elkaar ook heel frequent.

En dat komt omdat je ook andere projecten met elkaar hebt?

C: Ja, inderdaad.

Is het lastig dat je ook buiten de alliantie om met Grontmij samenwerkt?

C: Nee, eigenlijk niet. We zitten niet in elkaars vaarwater en kunnen dat goed van elkaar scheiden. We hebben natuurlijk tenders genoeg waarbij Grontmij aan de andere kant van de tafel zit. Elkaar niet willen beschadigen is dan zeer belangrijk.

C: Samenvattend over deze samenwerking is het gewoon lastig omdat we een totaal nieuwe markt betreden en zelfs creëren. Wij hebben Grontmij hier voor nodig en zij ons.

TRANSCRIPTION 10

Participants	Mr. Wim van der Heide Katrien Peters
Case	Strukton Ballast Nedam
Date	21-01-2016 09-03-2016

Ik heb begrepen dat Cees en jij elkaar kende van Heijmans en toen jullie allebei in jullie huidige functies zaten, hebben jullie elkaar opgezocht. Vervolgens zijn jullie gaan kijken op welk vlak jullie de samenwerking aan konden gaan.

Het klopt inderdaad dat Cees en ik al een paar keer bij elkaar langs waren geweest en toen werd Cees ineens divisiedirecteur bij Strukton. Toen kwamen we weer bij elkaar en zagen kansen liggen. We hebben een klik en willen graag samenwerken. We namen toen ieder 3 mensen mee, het mag niet alleen bij Cees en mij liggen. Met 8 personen ontstond er wat. Het was echter wel in een divisie waar ik niet in zit en ik kan mijn focus hier niet meer op hebben. Peter Vermeij is hoofd van de afdeling Asset Management en die moet deze dingen dan oppakken. De samenwerking zelf loopt nu een tijdje en we zijn eigenlijk tot de conclusie gekomen dat we vrij vroeg zijn voor de markt. Wiljan signaleert ook dat gemeenten hier nog niet aan toe zijn. Vanuit Grontmij loopt de acquisitie nog niet zo heel hard, andere projecten krijgen gewoon wat meer aandacht. Nu is het belangrijk dat je weer een keer samenkomt en de stand van zaken bespreekt. De markt is er nog niet klaar voor, moet je dan business development doen en je product aanpassen of ga je een tandje lager, maar wel gewoon door.

En dit is het punt waar jullie nu op zitten?

Ik denk dat we nu op dat punt zitten en Peter Vermeij gaat daar sturing aan geven. Ik blijf er nog wel bij betrokken en zal contact houden met Cees. We gaan nu ook een fietsenstalling doen en dat valt buiten de alliantie. En dat is eigenlijk het onbedoelde voordeel van deze samenwerking. Er komt gewoon veel meer tot stand. Je moet elkaar aardig vinden, waar zien in de samenwerking en daarvan moet nog even een tandje bij.

Heeft dit ook te maken met het feit dat de formatie vanuit Strukton gelijk is gebleven, maar vanuit Grontmij gewijzigd is?

Nou, er is iemand bijgekomen. En er is iemand afgevallen. Hij zat op een ander abstractie niveau en dat werkte niet helemaal. Hij valt echter onder Peter, dus indien nodig is hij er zo weer bij.

En jullie hadden wat moeite met de samenwerking omdat de markt er nog niet klaar voor is.

Wiljan Bolier heeft dat ook gesignaleerd. We zijn enthousiast vanuit de potentie, we weten dat het er aan zit te komen, maar blijkbaar is het tempo net even anders. En dat is zeker wel een kritisch punt.

Dan neem ik aan dat als de gemeente wel had staan juichen, dit compleet anders was geweest voor de alliantie.

Ja, inderdaad. Er zit potentie in, we kunnen omzetgroei verwezenlijken, maar we zijn even wat te vroeg. Gaan we dan bij de pakken neerzitten of stellen we de alliantie een beetje bij. Samen met Wiljan heb ik wat tijd gestoken in het Business Development, maar helaas kan ik daar geen prioriteit aan geven. Dit heb ik Cees ook verteld en die snapt dat ook. Peter moet dit dan verder oppakken, maar die heeft ook andere dingen aan zijn hoofd.

Er is dus weer even een zetje in de goede richting nodig.

Ja, of juist een geplande down grading om de markt wat tijd te gunnen. Het heeft gewoon heel veel met de markt te maken.

En in dit geval misschien ook met het feit dat je veel met publieke partijen moet samenwerken.

Ja, je bent heel erg afhankelijk en kunt het vrij weinig zelf sturen. En je moet heel goed voor draagvlak binnen beide organisaties zorgen.

Cees en jij samen eigenlijk het initiatief. Toen kwam er heel snel 6 bij. Dit werd de stuurgroep en vervolgens kwam er een werkgroep. Die werkgroep heeft het eerste project binnengehaald en dat was ook een tricker om binnen de organisaties de toegevoegde waarde aan te tonen.

Ja, bij dat project ging er ineens een Grontmij offerte de deur uit en toen dacht Strukton wel even; hoezo samenwerking. Maar dat zag je ook bij de aanbidding van een woonwijk in Tilburg, waar Grontmij niet mee kon praten over de aanbesteding van Strukton.

Had dit allemaal met communicatie te maken?

Cees was op vakantie en de directeur die onder hem valt, die regelde het even. Vanuit onze kant ging er ook wat mis. We hadden input geleverd over ons deel en zouden de winst delen. Daar zat Strukton er makkelijk in. De offerte kwam bij Ton de Jong liggen en die kende de offerte niet. Het was geen standaard advies klus, hoge winsten, dus vast ook veel risico's. Het moet gedowngrade worden tot een adviesklus.

En doet hij dat in overleg met iemand?

Ja, in principe met Peter. De offerte is dus omgezet in advies en toen heeft Strukton de verdeling verminderd. Zij dacht dat Grontmij de risico's niet wilden.

Jullie hebben dus de verdeling van risico's, opbrengsten etc. vast gelegd. Is dit mondeling gebeurd of wel in de intentieverklaring?

Voor dit project is dat tussen de project teams afgesproken. Inderdaad een paraplu overeenkomst met concrete projecten.

En hoe is de formatie tot stand gekomen bij de samenwerking met Ballast?

Daar hebben we samen een project ontwikkeld, gebaseerd op een combinatie van een concrete vraag en dat we inzagen dat de markt hier om zou gaan vragen. Daar waren een aantal voortrekkers en daar werd ik al snel bij betrokken. Eerst is toen het product ontwikkeld, toen dit gebeurt was, heb ik er een intentieverklaring achteraan gestuurd. En zeker 1/3 deel van de parkeergarages hebben wij toen geworven. En met deze markt kon je wat meer kanten uit. Bij Strukton zijn het kleine overheden, terwijl dat bij Ballast erg wisselt. Daar merken wel veel vraag vanuit ziekenhuizen. En daar spelen wij op in en zo komen ze naar ons toe. Een compleet andere markt dus.

En hoe ziet het daadwerkelijke proces van de formatie eruit? Ignaas was toen nog niet betrokken bij deze alliantie..

Kwam het voort uit een succesvolle samenwerking?

Vanuit Ballast was het voornamelijk Harry Kampen en vanuit Grontmij Lambert Prik. Hij was directeur van de aparte bv. ParkConsult. Zij hebben de eerste stappen gezet en het concept ontwikkeld. Toen dit klaar was, kwam ik er ook bij. Voorheen vooral technisch, door mij wat meer letten op de samenwerking. Ik kwam net als manager Parkeren bij Heijmans vandaan. En

de commercieel directeur, Jaap Scheiber, van Ballast, wij konden heel goed met elkaar overweg. Wij hadden elkaar bij wekelijks aan de lijn. Rondom parkeren werden wij een goed team. En het beste wat je kunt doen, is elkaar gewoon vaak bellen. Dingen afstemmen, maar ook een goede band houden.

En de vof?

Je had ModuPark vof, met Ballast en toentertijd Oosting staalbouw. Grontmij mocht ook deelnemen, maar was daar niet aan toe qua financiën, risico's. Oosting begon het ook een beetje als haar kindje te zien, en dat stak behoorlijk. Maar we hebben heel bewust gekozen niet in de vof te stappen. Ook later niet en zeker nu niet, je merkt dat de samenwerking een beetje op zijn eind is. Ze hebben ons eigenlijk niet meer nodig. Echter, door deze samenwerking is er veel meer ontstaan. Ook voor andere parkeergarages werken we nu samen. Dat komt voort uit zo'n alliantie. Er ontstaat ook het principe van geven en nemen. Zo kan ik bij een project waar Ballast ons niet nodig heb, niet zomaar naar de concurrent stappen. En dat snapt Ballast ook, dus dat wordt wel meegenomen in het vervolg.

En dat is wel het hele principe van een alliantie. Elkaar dingen gunnen, maar wel weten wanneer er toegevoegde waar is.

Inderdaad. En binnen Grontmij is Ballast een goede partner geworden. Ik hoef me bij Ignaas niet meer te introduceren. We zijn wel overgenomen, dus we moeten wel weer even snuffelen. We bleven trouw toen het minder goed ging. En regelmatig elkaar spreken! Maar we zijn ook op een punt gekomen dat de alliantie zoals hij nu ligt ten einde loopt en we mogelijk een andere verklaring moeten afleggen. Mondeling zijn er meer dingen afgesproken, maar die moeten voor een deel op papier komen.

Ook nog wel veel mondelingen afspraken dus. Is dat typisch een alliantie?

Vertrouwen is echt het sleutelwoord. Het gaat echt om het waarom.. En dat staat in de intentieverklaring. Bijvoorbeeld de kaders van de samenwerking. Maar je wil wel flexibiliteit hebben.

Bij Strukton kijken jullie elk jaar naar de intentieverklaring.

Bij Ballast ook, maar minder vaak.

Merk je ook een groot verschil tussen het feit dat je met Ballast een product hebt en bij Strukton een dienst levert?

Bij Strukton kan het inhoudelijk alle kanten uit. En we zitten nu gewoon op een punt dat we moeten kijken welke kant we opgaan i.v.m. de markt. Het is natuurlijk Business to Business en bedrijven willen nooit hun deuren dicht gooien. Dus is verwacht dat we het op een laag pitje zetten en elkaar zo weer bellen.

Er is nog een actieve werkgroep?

Ja, in principe wel. En Cees en ik bellen elkaar natuurlijk regelmatig. Maar dat is ook over het leven.

Bij Ballast stapte ik natuurlijk in een bestaande samenwerking, maar nog niet formeel. Bij Strukton hebben Cees en ik het echt samen opgezet. Ik ben een Business Developer, dus ik zie snel kansen, zeker met de juiste mensen.

Dus het heeft echt met de personen en gedrevenheid van die personen te maken?

Zeker. Tom de Jong geeft hier geen opdracht voor. Het moet op een strategisch handig niveau vanuit de organisaties komen. Inderdaad niet geforceerd strategisch zoeken, maar wel meer input van bovenaf.

Echt een iteratieve loop..

Zeker. Cees en ik kunnen goed met elkaar overweg, maar ik heb ook tegen Peter gezegd dat er meer body gecreëerd moet worden om continuïteit te waarborgen.

Wordt dit goed opgepakt?

Dat weet ik niet en dat is echt hun verantwoordelijkheid. Ik moet dit loslaten en me op andere dingen richten. En daarom kan ik me hier dus niet verantwoordelijk voor voelen.

Als je kijkt naar de kritische momenten. Ik heb begrepen dat er met Ballast een project is geweest dat iets minder goed is gegaan..

Thom Hienekamp is daar leidinggevende en hij is recht door zee. Als hij boos is, is hij echt boos. En ik geef dat genoeg aandacht op zo'n moment en dus belt hij mij. En andersom ook. Het is eigenlijk een soort relatie. In Dieren was een constructeur die gewoon niet lekker werkte en niet goed communiceerde. Die is daarop aangesproken en dat leek goed te gaan. Echter bleek dit niet zo te zijn.

Zijn dit momenten dat je merkt dat je wel echt scherp moet blijven, ook al werk je nauw samen?

Absoluut. En er zitten nu andere constructeurs op de projecten. Verder blijft de gun factor ook echt meespelen. We hebben wat aan elkaar en zij hebben ons ook nodig. Wij hebben ondertussen 5 parkeergarages voor ze geworven en andersom, als zij een project hebben waar wij niet aan mee kunnen doen, kunnen we wel een bedrag factureren. En zijn vaste kosten en de kosten voor de conceptontwikkeling is op 90.000 euro gesteld.

Nu dus hopen dat het internationaal een succes gaat worden.

Zeker, maar daar is Grontmij nog wel een beetje huiverig voor, voornamelijk door de risico's. Maar als wij gewoon voor/met Ballast Nederland blijven werken, maakt dat niks uit. Als zij het risico nemen, dan doen wij wel mee.

Heb je nog andere aanvullingen op de kritische momenten?

Er is wel tegen Grontmij gezegd, vooral in de tijd dat het minder goed ging, dat het bedrijf meer risico's moest nemen en goedkoper moest worden tijdens de risico fase. Dus toen gingen we 15% onder kostenniveau zitten tijdens deze fase.

Kreeg je dat makkelijk verkocht binnen Grontmij?

Nee, daar moest ik ook wel mijn best voor doen. Geotechniek heeft bijvoorbeeld een andere marktsituatie en ziet dat eigenlijk niet zitten. Maar zij werken ook mee aan de klus met Ballast, dus moet het wel. Dit heb ik via de mail heel duidelijk gecommuniceerd, maar toch blijft er een beetje onduidelijkheid aan hun kant.

Daarnaast heb ik van de andere partijen begrepen dat wisseling van personen belangrijke punten zijn...

Bij Strukton heeft er inderdaad een toevoeging aan het team plaatsgevonden. Maar Simon is ook een hele gedreven man, dus die past binnen het plaatje. Echt de juiste mensen op de juiste plekken en dat kan Ton de Jong niet zomaar organiseren. Maar als we kijken naar het strategische niveau en dan naar de toekomst, zie je dat overheden steeds minder kennis hebben en steeds meer uitbesteden. En stel je voor dat je dit op directie niveau wat meer wil doen, dan kan je dat tot op bepaalde hoogte orkestreren.

Maar dan niet met een compleet nieuwe partij zonder voorgaande ervaring?

Dat zou wel kunnen. We gaan nu een samenwerking aan met VolkerWessels betreffende ziekenhuizen. Maar je gaat eerst snuffelen en kijken of het bevalt. Daarnaast wil ik kijken naar effect-gerelateerd verdienen. Ik vind dat Grontmij een heel raar verdienmodel heeft, we moeten meer naar het systeem dat bijvoorbeeld veel aannemers gebruiken. Zo krijg je ook dezelfde doelen.

Zie je dat nu als een belemmering? Als je bijvoorbeeld naar Ballast kijkt?

Ja, dat vind ik wel. Het hangt ook af van de karakters van mensen hoe zij hier mee omgaan, maar met pure regelvolgers is het zeker een belemmering. Met een vaste-winst contract is het doel zo weinig mogelijk uren maken. En dat doen wij nu juist niet.

Ik neem aan dat dit niet iets is dat Grontmij zomaar kan introduceren.

Nou, we gaan het waarschijnlijk wel zo aanpakken bij die fietsenstalling. Je gaat zo echt de intentie met elkaar matchen. Kijk, we kennen VolkerWessels niet, maar het is zo'n grote partij, ook op die manier kan je er vertrouwen in hebben.

Dus met een kleinere partij zonder naam zou dit heel anders zijn.

Ja, dan ga je wel even goed nadenken. Dan is mogelijk een bestaande relatie een reden om samen te werken. Bijvoorbeeld Jaap Scheiber, die dus niet meer bij Ballast werkt. We blijven elkaar bellen. Het werkt nu bij een bedrijf dat cootings doet. Iets heel anders, maar we hebben wel even bij elkaar gezeten. En dan kijken we ook naar de toekomst. Het gaat sowieso steeds vaker over de langetermijn..

Ja, dat zie je in de hele markt terug komen?

Zeker. Mede ook door de geïntegreerde contracten. Binnen Grontmij is hier wel wat verdeeldheid over, maar zelf sta ik daar echt voor open. Waar we wel op kunnen verbeteren, is het delen van inzichten en dan voornamelijk buiten je eigen lijn.

Betreffende de toekomst van strategische allianties, denk je dat door bijvoorbeeld een andere rol van de overheid hier meer vraag naar gaat komen?

Ja, dat denk ik wel.

En dan als kans die mensen binnen Grontmij zelf moeten aangrijpen.

Ja, maar je kunt het ook meer vanuit het strategische niveau benaderen. Ook zij zien deze verschuiving namelijk. Maar de Grontmij bestaat niet. Je hebt een aantal mensen nodig die hiervoor willen gaan, maar die hebben wel behoefte aan bepaalde informatie. Je moet strategische en praktische informatie in 1 lijn kunnen brengen.

Dus eigenlijk het vertrouwen dat er extern is/moet zijn, is intern net zo belangrijk.

Ja, en dan voornamelijk de ruimte om te kunnen samenwerken met de persoon die dat in jouw ogen het beste kan. Alleen merk ik dat de afdelingen steeds belangrijker worden en er dus minder tussen teams samengewerkt kan worden. Maar zo zwart-wit is het niet hoor. Er zit wel gewoon druk op de afdelingssuccessen. Wij zijn een multidisciplinair bureau en eigenlijk per afdeling veel duurder dan specialisten. Daarom moeten wij ons profileren als multidisciplinair bureau.

Wat echt belangrijk is, zijn de drijfveren van een organisatie en zeker van een persoon. Er moet misschien meer gestuurd worden op marktcombinaties maken, maar wel echt met de juiste personen. Echt een maatpak maken!

TRANSCRIPTION 11

Participants	Mr. Ignaas de Jong Katrien Peters
Case	Ballast Nedam
Date	08-03-2016

Ik ben Ignaas de Jong en ik werk sinds 2006 bij Ballast Nedam. Ik ben als hoofd bedrijfsbureau begonnen bij een regio kantoor in Arnhem. Ik heb altijd in de tak infra gezeten. Toen ik hier begon in 2006 was de markt al aan het veranderen. Belangrijkste ontwikkeling is dat de opdrachtgever steeds vaker een geïntegreerd contract wil i.p.v. een traditioneel contract. Zodoende zijn de taken van een uitvoerend aannemer opgeschoven in de richting van wat de opdrachtgever voorheen altijd deed. Wij gaven eerst alleen een prijs en werk methode aan. Vervolgens kwamen opdrachtgevers erachter dat ze meer verantwoordelijkheden bij de aannemers wilde leggen, onder aanvoering van de aannemerij zelf. Zo kunnen we veel meer expertise kwijt in de aanbieden naar jullie. Zo is Design&Construct ook ontstaan. We doen nu bijna geen standaard bestekken meer en we richten ons zelf ook meer op klussen die verder gaan dan het uitrekenen van iets.

En is die focus op geïntegreerde contracten iets dat voornamelijk bij Ballast speelt of merk je dat de concurrentie hier ook wel in mee gaat?

Nou, eigenlijk beide wel een beetje. Wij zien als bedrijf – en dan beton en waterbouw, waar je nu bij zit – dat we niet meer dat zij niet meer geschikt is met het apparaat dat ze achter zich heeft. De toegevoegde waarde van zulke contracten is gewoon veel groter. Uiteindelijk is de hele tenderafdeling op een locatie samengebracht en vandaar dat ik nu hier in Nieuwegein zit. Eerst als tendermanager en nu als hoofd Tender en Plan Voorbereiding. Samen met de tak Wegenbouw pakken wij projecten onder de 25 miljoen op.

Denk je dat de verschuiving naar geïntegreerde contracten een reden is geweest dat er strategische allianties ontstaan?

Twee dingen zijn van belang. De inkoop bij traditionele contracten werkt niet meer bij Design & Construct. Het gaat over risico's en over risicoverdeling. En je hebt invloed op elkaars risico's en elkaar activiteiten. Als jij aan het ontwerpen bent en je maakt heel veel dingen, dan kan iemand hier niet zomaar inrollen als je het werk hebt aangenomen. Er zit een hele visie en een heel idee achter. Het is een proces van keuzes maken en dat als iemand later instapt, deze niet stapt waarom er aan het begin bepaalde keuzes zijn gemaakt. Gaandeweg het proces bij een late betrokkenheid, heb je kans op allerlei discussies die allang zijn geweest. Het is dus van belang dat de essentiële partijen – zo ook een ingenieursbureau – dat die vanaf het begin meedoet met het nemen van besluiten op de cruciale momenten in het project. Met dit besef wil je dus vroegtijdig partijen inschakelen om het beste resultaat te krijgen. En zeker om achteraf niet met de gebakken peren te zitten dat je elkaar in het begin traject niet goed hebt begrepen. Het is als een Ikea kast. Bij de eerste moet je zoeken en heb je de tekeningen er nog bij. Bij de volgende heb ik de tekening niet nodig, ik hoef de ander niet meer uit te leggen hoe het moet. Een alliantie of vaste samenwerkingsvorm biedt dus heel veel mogelijkheden t.o.v. ad hoc met elkaar samenwerken.

Je zegt dat het goed is om eerdere betrokkenheid te hebben omdat je weet wat beide partijen willen en kunnen. Maar er zit natuurlijk nog wel een stap tussen dit en een daadwerkelijke alliantie. Je kunt ook vaker op projectbasis met elkaar samenwerken, zonder een echte alliantie.

Dat is dat Ikea verhaal waarbij je de leercurve zo klein mogelijk wil houden. In de oude organisatie waren we echt een inkoop organisatie. Er moet scherp en goed ingekocht worden. Dan wil je geen partijen bij het begin betrekken, maar juist zodra dingen concreet worden de goedkoopste tegen over elkaar zetten. Zo ging het dus voorheen. Je ziet dat bij geïntegreerde project en voornamelijk repeterende projecten, dat dat gewoon niet meer werkt. Je hebt veel meer baat bij een langdurige samenwerking om processen slimmer te maken, om uitvoeringsprocessen slimmer te maken. Bijvoorbeeld ook met lean management, waar men zich richt op de verspilling. Met een langdurige samenwerking kijk je veel minder naar de korte termijn aspecten, maar focus je op de toekomst en bijvoorbeeld op verspilling. Daar moet je wel een vertrouwensband voor hebben en elkaar openheid wil geven over je processen, je productiemethoden. Dan kan je kijken waar de winst te behalen valt. Dit kan alleen als je langdurig met elkaar optrekt. Ten eerste het Ikea effect. Als je echt winst wil behalen, moet je kijken hoe jouw proces aanhaakt op het andere proces. Wat doen we dubbel, waar zitten wachttijden of goedkeuringsprocedures over en weer waar we kostbare tijd en geld verliezen, als ik het heb over een ingenieursbureau.

Het klinkt alsof er binnen Ballast veel ervaring is met zulke samenwerkingsvormen en dus allianties. Klopt dit? Komt het bijvoorbeeld terug in de strategie die Ballast hanteert?

Het is een beetje dubbel. Binnen Beton en Water is het zeker een strategie. Ik durf niet te zeggen hoe dat bij de andere afdelingen gaat en we zitten ook nog eens midden in een transitie proces waarbij de tak Beton en Water binnen 6 maanden niet meer zal bestaan. we gaan dan meer op in het algemene plaatje.

Maar binnen jouw afdeling nu speelt het dus zeker?

We zijn natuurlijk nog volop in ontwikkeling en aan het ontdekken. We willen heel graag samenwerken, maar het is ook heel veel zoeken en trekken en vallen en opstaan wat betreft wat werkt en wat werkt niet. We werken graag samen met Grontmij. Wij zijn geïnteresseerd in Grontmij en zij in ons. We merken dat we elkaar graag en gemakkelijk opzoeken. Voor bovengrondse parkeergarages informeren we elkaar ook over leads en kijken we ook of we samen iets kunnen doen. En als er dan toegevoegde waarde is, dan pakken we zoiets op. Voor andere projecten binnen Beton & Waterbouw zoeken we elkaar ook wat vaker op, maar op een minder actieve manier. Op dat moment kunnen we ook met een ander of ons eigen ingenieursbureau willen samenwerken.

En als je zegt we zoeken Grontmij op en zij zoeken Ballast op, bedoel je dan de organisaties of echt de personen die bij de allianties betrokken zijn?

Dat is het tweede aspect van allianties, het gaat echt om mensen. Er moet een klik zijn, je moet elkaar vertrouwen, en daar zit een gelaagdheid in. Ik kan bijvoorbeeld heel goed overweg met Wim van der Heide. We hebben ook een project in Dieren gehad waarbij onze tendermanager moest samenwerken met een ontwerpleider bij Grontmij en dat is compleet misgegaan. Die twee lagen elkaar niet en vonden wij dat Grontmij onder de maat presteerde. Dit had zo een einde kunnen betekenen aan de gehele samenwerking. En het is nog niet heel erg als je het project wint en doorgaat, maar we hebben dit project ook nog verloren.

Een heel kritisch moment in de samenwerking dus..

Absoluut. Dan is het ook erg van belang dat je elkaar de waarheid durft te zeggen. Heel goed dat beide partijen weten wat daar toen is misgegaan en het heeft niet geleid tot het vervallen van de samenwerking, maar er is wel een meer kritische houding ontstaan. Dus we willen een samenwerking met Grontmij, maar dan wel met de beste mensen.

Kiezen jullie dan zelf de mensen bij Grontmij of hebben zij die verantwoordelijkheid?

Dat is een hele interessante vraag. Op dit moment ligt die verantwoordelijkheid bij Grontmij, maar ik ben er zelf voorstander van dat als er een tender komt, er een soort van sollicitatiegesprekken gevoerd moeten worden. Belangrijkste vraag is waarom ze mee doen. Wat zijn de beweegredenen? We willen geen toeschouwers die ja en amen zeggen. De intentie moet zeker in grote mate overeenkomen. De discussie met Grontmij is – en met ingenieursbureaus in het algemeen, maar omdat we vaker samenwerken met Grontmij – is dat het verdienen model van beide bedrijven erg verschilt. Wij tenderen om een werk aan te nemen en voor ons zijn het allemaal onkosten. Het zijn kosten die we moeten terug verdienen met het uitvoeren van projecten. We nemen een project aan, directe kosten worden vermeerderd met de algemene kosten, en in die algemene kosten zitten onze uitgaven besloten voor het tenderen. Wij worden relatief duurder als we moeten tenderen en hebben meer kosten dan iemand die 1-op-1

het werk zou krijgen. Ons verdienmodel is dat wij werk moeten aannemen en daar legitimeren wij dat wij die kosten vooraf maken. We verdienen uiteindelijk het maken van die aanbidding weer terug. Grontmij daarentegen is een urenfabriek en die hebben er baat bij om mensen zoveel mogelijk in te zetten. Wij willen dus zoveel mogelijk dingen in zo'n kort mogelijke tijd, zij willen er juist heel lang over doen.

En heb je dan ook gemerkt dat dit verschil voor frictie zorgt?

Zeker! In een tenderteam bijvoorbeeld, worden allerlei vragen gesteld. Ook niet concreet gevraagde dingen, kunnen door Grontmij ineens volledig uitgewerkt zijn. Dan krijgen wij een factuur, maar hebben helemaal niks aan het rapport. Communiceren is daarin erg belangrijk.

Dus jullie moeten daar heel concreet in zijn.

Inderdaad, alleen zijn onze mensen dat ook niet helemaal. Wij moeten ons hier bewuster van worden en zij moet afstappen van het idee hier zoveel mogelijk uren in te kunnen/willen stoppen.

Was dit tijdens de beginfase van de alliantie ook een moeilijk punt?

Ik vind de alliantie nog steeds een moeilijk woord. Ik ervaar dat wij een innige samenwerking hebben met Grontmij, maar is dat een alliantie?

Jullie werken op veel vlakken samen, waaronder de demontabele parkeergarage. Ik denk dat dat een goed voorbeeld is van een alliantie, het is namelijk voor een langere termijn en er ligt een intentieverklaring onder.

Dat is waar. We hebben echter nu een aanbesteding in Geleen waarbij ik tegen Grontmij heb gezegd dat ze er eigenlijk geen toegevoegde waarde hebben. We nemen ze dus niet mee.

Maar dat is een project buiten de parkeergarages om?

Nee, dat is ook voor een parkeergarage.

Dus dat valt binnen de case 'demontabele parkeergarage'. Zou je misschien iets meer over het gehele proces hiervan kunnen vertellen?

Het product – de parkeergarage – is ontstaan in de regio Noord-West Zaandam. De persoon die dat heeft bedacht die werkt helaas niet meer bij Ballast. Ik weet dus niet hoe dat toen precies is gegaan. Wim was daar wel vanaf het begin bij betrokken.

Het initiatief is wel vanuit Ballast genomen?

Ja, dat denk ik wel. Ik geloof dat de samenwerking is begonnen vanuit een opdrachtgever die een probleem had. Ik weet dan alleen niet welke organisatie die klant had en naar de ander ging. Zij zochten een tijdelijke parkeergarage en daar is de modulaire parkeergarage uitgekomen. Het ging om een demontabele parkeergarage die voor 5 tot 8 jaar mee moet kunnen en daarna weer afgebroken moest worden. Dit project is goed verlopen en we hebben ondertussen aardig wat parkeergarages gerealiseerd. Ondertussen hebben we ook al tweedehands garages geplaatst. We plaatsen niet elke week, maar we hebben we continuïteit. We hebben een kostprijs leiderschap in dit soort typen en dat komt ook door de samenwerking. Opdrachtgevers waarderen onze manier van aanpak, bijvoorbeeld de routing. Daar heeft Grontmij ook nog steeds veel mee te maken.

Er was een vraag vanuit een opdrachtgever, maar was er ook echt een vraag vanuit de markt voor demontabele parkeergarages?

We kregen de vraag en vervolgens bedachten we ons dat het wel meer toegepast zou kunnen worden. Het begint als uniek project, maar je denkt altijd wat kan ik hier nog meer mee doen. Daar is vervolgens de business case uit ontstaan en daaruit blijkt dat met genoeg energie, de markt zich zal ontwikkelen. Zodoende kregen wij steeds meer vraag naar het product.

Jullie hebben dus echt een product op de markt gezet, waar de meeste allianties in de bouw meer een dienst leveren.

Ja, echt een tastbaar iets.

Denk je dat doordat jullie een heel concreet product leveren, dit ook invloed heeft op de samenwerking?

Dat durf ik eigenlijk niet te zeggen. Dat zou je eens aan Wim moeten vragen.

Je vertelde dat je niet bij het begin aanwezig bent geweest. Op welk punt in het proces ben jij hierbij betrokken geraakt?

Die samenwerking bestond toen al en de intentieverklaring was ondertekend. Het is een bedrijfs onderdeel geworden, een aparte b.v. onder Parking. Dat is toen overgedragen aan Tom Hienekamp die daar een tijdje directeur van is geweest. Daarna is Parking opgegaan in Beton & Waterbouw en onder invloed van de nieuwe aandeelhouder, wordt het nu weer helemaal losgetrokken als aparte b.v. Als product zit modulaire parkeergarage daarin. Maar naast Modupark doen ze ook meer.

En deze gehele b.v. is samen met Grontmij?

De alliantie heeft alleen betrekking op Modupark, maar omdat je goed samenwerkt, zoek je elkaar ook op bij andere projecten.

In de intentieverklaring is aangegeven naar een definitief contract te streven. Is dat die b.v. geworden?

De b.v. Modupark is een samenwerking tussen Ballast en een staalbouwer. Die ging failliet, dus nu zitten wij er alleen in. We werken wel met een nieuwe staalbouwer, maar die zit er niet in. Daar hebben we wel een strategische samenwerking mee. Alle bovengrondse parkeergarages met staal, doen we met KampStaal.

Denk je dat Grontmij en KampStaal zodoende ook vaker samenwerken?

Dat zou kunnen, alleen is KampStaal voornamelijk een onderaannemer voor bouwers.

En als we dan kijken naar de toekomst. Projecten lopen..

De toekomst is dat er erg veel interesse is vanuit het buitenland. Er is nog geen concrete opdracht, maar dus wel veel interesse. Zelf denk ik dat we moeten focussen op een next step in het ontwerp. We hebben erg ontworpen met bekende details en ontwerpoplossingen, maar dat we meer kijken naar bijvoorbeeld Ikea oplossingen.

Betreffende de samenwerking, zowel extern als intern. In hoeverre heb je het gevoel dat je dit moet verkopen binnen je eigen organisatie? Is het moeilijk om allianties aan te gaan?

Zodra er contracten ondertekend moet worden, is het eigenlijk altijd wel een dingetje. Het aangaan van een langdurige samenwerking is ook altijd wel een iets dat door de Raad van Bestuur wordt bekeken. Zeker als daar verplichtingen over en weer uit komen, dan wordt dat wel echt op dat niveau bepaald.

Het is wel echt lastiger om een alliantie aan te gaan dan een traditionele samenwerking.

Ja! Voor iedere project samenwerking is ieder hoofd bevoegd, gebaseerd op een lijst tot welk bedrag wie bevoegd is.

En vervolgens de focus op de samenwerking met Grontmij. Het is een vrij kleinschalige samenwerking, dus weinig betrokken personen. Welke personen zijn dit?

De Parking organisatie is een vrij kleine organisatie. Al die personen zijn er wel bij betrokken. Dat is echter meer projectmatig dan langdurig. De langdurige contacten liggen voornamelijk bij Tom en bij mij.

En hebben jullie vaste momenten dat jullie de samenwerking bespreken? Of is het meer een stoomtrein die gewoon loopt.

Als er wat is, dan hebben we overleg. Onderdeel van de intentieverklaring was ook het optimaliseren van het product, maar daar is vrij weinig aandacht aan besteed.

Verwacht je dat dat wel gaat veranderen of denken jullie; het is een goedlopend product, prima zo.

Nee, ik verwacht wel dat dat gaat gebeuren en ik denk ook wel dat het noodzakelijk is. Door de onrust in de organisatie, ook bij Grontmij, is het soms lastig om de focus te hebben op zulke dingen. Het doorontwikkelen is echter wel noodzakelijk en ik verwacht dat Tom dat ook gaat doen.

Binnen de vof ModuPark zit ene klein onderdeel dat de demontabele parkeergarage oppakt.

De eigen b.v. is Ballast Nedam Parking en dit is degene die de parkeergarages ontwikkeld. ModuPark was een vof bestaande uit 2 partijen, maar dat is nu alleen nog Ballast.

Tijdens het ondertekenen van de intentieverklaring was de verdeling 66% voor jullie, 33% voor Grontmij. Is deze verdeling nog steeds?

Om eerlijk te zijn weet ik dat niet, maar ik denk minder voor Grontmij. Onze kennis van engineering en functioneel ontwerp is gegroeid, de meerwaarde van Grontmij wordt zodoende steeds minder.

Grontmij had tijdens de ontwikkeling etc. een groter aandeel en toegevoegde waarde dan nu..

Ja, dat zie je wel dat wij de toegevoegde waarde niet zien voor het project in Geleen.

En hoe bepalen jullie wanneer je wel of niet met Grontmij samenwerkt? Hoe werkt de exclusiviteit? Is dat op goed vertrouwen?

Ja, ik ervaar dat het op goed vertrouwen is. Gewoon in goed overleg met Wim.

Stel dat Wim zou wegvallen. Of beter gezegd, stel dat een bepalend persoon binnen een organisatie wegvalt.

Dan staat er altijd iemand op die er dan verantwoordelijk voor wordt.

Dat klopt, maar hoe zie je dat met vertrouwen?

Dan val je terug op datgeen dat vast ligt en je mag hopen dat er een gereede overdracht is. Iemand valt niet zomaar weg. Tom is nu ziek en ik neem een groot deel van zijn taken over. Het is echter wel heel persoonsgebonden. Het risico is wel aanwezig dat als er iemand wegvalt, de vervanger minder goed in het plaatje past. En je krijgt met zulke wisselingen ook, dat bepaalde samenwerking stranden, ook omdat de nieuwe persoon weer zijn eigen relaties en goede ervaringen meeneemt.

Dit is wel echt een kritisch aspect dus. Heb je nog andere zeer bepalende en kritische momenten meegemaakt? Jullie hebben een keer een minder goede ervaring met Grontmij gehad. Heeft dit tot iets geleidt?

Binnen het project hebben we toen wel een paar keer goed nagedacht. We hebben 2 keer op het punt gestaan om ze aan de kant te zetten. Omwille van de relatie en een gesprek, toch besloten dit niet te doen. Daarnaast is in het begin de intentieverklaring vrij belangrijk geweest en zouden we die eigenlijk vaker tegen het licht moeten houden. Als het goed blijft gaan, dan is het prima. Maar de ontwikkeling ontstaat organisch, maar misschien is er wat meer sturing mogelijk. Er zijn ongetwijfeld dingen die anders zouden moeten gaan. Een soort functioneringsgesprek. Dit gebeurt eigenlijk nooit met Grontmij, maar wel met KampStaal bijvoorbeeld.

Hoezo gebeurt dat wel met KampStaal. Is dat gewoon een hele andere samenwerking?

Volgens mij heeft het heel erg met de afhankelijkheid te maken. We kunnen geen parkeergarage bouwen zonder staal. Er zijn veel meer staalbouwers, maar zij snappen ons en wij snappen hen. Sowieso is dit een hele fijne samenwerking. We doen ook veel met 2 installateurs, maar daar zitten we niet altijd op dezelfde golflengte.

En heeft dit gewoon weer met de juiste mensen op de juiste plekken te maken?

Ja, zeker wel!

En zijn er ook overeenkomsten tussen de samenwerking met KampStaal en Grontmij? Of juist verschillen..

Grontmij en wij hebben het meer over markt en ontwikkeling; projectontwikkeling, klantontwikkeling, daar versterken we elkaar. En in eerste instantie had Grontmij ook veel toegevoegde waarde met betrekking tot het ontwerp. Dat wordt minder, die kennis heeft Ballast nu zelf. Bij KampStaal gaat het veel meer over bouwlogistiek, snelle bouwmethoden. Het is veel inhoudelijker. Bij Grontmij is het nu veel meer informatie uitwisseling.

Bij meer praktische dingen, een meer intensive samenwerking. Dus bijvoorbeeld bij het ontwikkeling van een product. En binnen de alliantie hebben jullie niet compleet nieuwe dingen, waardoor er veel meer sprake is van herhaling.

Als je kijkt naar de alliantie waarvoor de intentieverklaring is ondertekend, ik denk dat die een beetje aan het verwateren is. Het effect hiervan is wel geweest dat we elkaar op andere gebieden ook steeds vaker opzoeken. Dit is een langdurige samenwerking, zonder dat er een contract onder ligt.

Je kunt de parkeergarage ook als project zien onder een nog grotere paraplu die jullie mondeling hebben afgesloten.

Zeker. Het is meer nadenken over de markt en de mogelijkheden. Als je het daar over hebt, dan spreek je ook weer over andere dingen. Waar hebben we goede ingangen en waar kunnen we elkaar versterken.

Houdt dit in dat je Wim belt.

Ja, of Ferry Ham.

Dus ook dat is weer persoonsgebonden?

Het gaat echt om de mensen en niet om de bedrijven. We zijn ons te weinig bewust dat het uitvoeren van een project ook invloed heeft op toekomstige projecten. Binnen een bedrijf moet je proberen een bepaalde cultuur te creëren. Top-down zeg je dan hier moeten wij voor staan. Dit momenten we meer bewust doen. Maar ik denk dat wij binnen Infra hier aardig goed mee om gaan.

Binnenkort zal Beton & Waterbouw onder Infrastructuur gaan vallen. Gaat dit invloed hebben op de alliantie?

Tom en ik moeten beide een positie krijgen waarin we hier mee bezig kunnen. En je poetst zo'n samenwerking niet zomaar weg. Misschien wordt er nu juist nieuw leven in geblazen omwille van de buitenlandse activiteiten. We krijgen echt telefoontjes uit verre oorden dat mensen geïnteresseerd zijn.

TRANSCRIPTION 12

Participants	Mr. Alex Kirstein Katrien Peters
Case	Dekker
Date	04-03-2016

Je zit nu bij de firma K. Dekker. Het is een aannemer die van origine geen eigen ingenieursbureau heeft. Het bedrijf is wel heel breed georiënteerd en doet zowel bouwkundige als civiele als kleinbouw projecten. De club bestaat uit ongeveer 160 mensen waarvan er 70 uitvoerend. Dan zie je al dat 90 mensen niet buiten uitvoerend zijn. Dit zijn mensen die het werk organiseren. We hebben dan ook vaak te maken met onderaannemers die ons helpen het werk te kunnen maken. Dat begint bij de huidige contractvorming vaak met de tenderfase. Dus naast dat bij ingenieursbureaus nodig hebben om het werk te tenderen, hebben wij ook partners nodig op vakgebieden die wij niet hebben en zo ons werk aan te kunnen vullen. Bij een brug met staal en kunststof bijvoorbeeld, betrekken wij partijen die dat wel kunnen. Dat zijn projecten die uit meerdere disciplines bestaan die wij niet in huis hebben.

En gebeurt dit voorafgaande aan de tender zodat je als een team naar de opdrachtgever kunt treden of juist achteraf?

Noem een variant en hij heeft al plaatsgevonden. We merken wel dat het prettiger is om voorafgaande aan de tender al energie in zo'n samenwerking te steken. Zo kan je al eerder gebruik maken van elkaars krachten en de juist oplossingen te maken. Hiermee kan je dan richting de opdrachtgever gaan. Dekker doet heeft veel met onderaannemers die of als onderaannemer fungeren dan wel als partner dat is een bepaalde vorm van een alliantie. Ik noem even een voorbeeld van Van het Hek, die gaat als onderaannemer aan de slag. En dan maken we van te voren afspraken, zij heien. Reijmerd is een aannemersbedrijf dat in Almere zit en zij zijn vaak een partner. Dan zijn we met zijn 2en een team.

Dit vindt allemaal op projectbasis plaats?

Ja, dit is allemaal op projectbasis. Ingenieursbureaus en Grontmij is daar 1 van, daar hebben we de banden onlangs wat van aangehaald, we hebben binnen Dekker overigens ook Sophia engineering. Die worden ook regelmatig betrokken bij tenders. Dit is een soort alliantie, maar ze zijn al betrokken binnen de holding. Maar zoals Grontmij, dat is een club waar we de laatste tijd heel veel mee tenderen en beide partijen vinden een langere termijn samenwerking zeer waardevol. En daar maken we op dit moment ook redelijk veel gebruik van. Dit leidt nu ook tot een band waarbij Grontmij bijvoorbeeld projecten aandraagt en vraagt of wij daarin meegaan.

Voorheen was dit voornamelijk andersom?

Ja, eigenlijk wel. Aangezien die vorm nu ook los begint te komen, denk ik dat we nu met Grontmij zo'n samenwerking hebben, dat ik daar de term alliantie wel aan durf te koppelen. Neemt niet weg dat we niet getrouwd zijn met Grontmij en we zullen ook gebruik moeten maken van andere ingenieursbureaus. Enerzijds vanuit concurrentiebeding, anderzijds vind ik dat elk ingenieursbureau zijn eigen kwaliteiten heeft en niet overal even goed in is. En soms is voor een bepaald werk een ander ingenieursbureau gewoon beter.

Dit baseer je dus op de kwaliteiten van een organisatie. Ik ben wel benieuwd hoe dit is vastgelegd. Ik weet dat er contractueel niks op papier staat. Dus op dit moment is het eigenlijk enkel een mondelinge overeenkomst.

Denk je dat er in de toekomst ruimte is voor een contractuele overeenkomst, bijvoorbeeld een intentieverklaring? Is daar behoefte aan?

Vraagteken. Tot voor kort gebeurde dit eigenlijk puur op projectbasis en was een goed resultaat van een project een goede basis voor een nieuw project. Als dit zich op elkaar blijft stapelen, dan krijg je een samenwerkingsverband, maar niet vastgelegd. Dekker is een bedrijf dat zich vrij wil houden van contracten en alleen wil samenwerken met partijen die ze op dat moment nuttig achten.

Bij de andere casussen die ik bekijk, ligt er vaak een intentieverklaring. Dit fungeert als paraplu, waaronder projecten vallen. Hier wordt dus voornamelijk de intentie van de samenwerking uitgesproken. Zou dit een optie zijn?

Ook daarvoor geldt het zou kunnen. Als je het hebt over een dergelijke intentieverklaring dan zie ik dat voornamelijk dat als we met een partner of onderaannemer tenderen, we een intentieverklaring tekenen dat we na het binnenhalen van het project ook gaan samenwerken. Die intentieverklaringen zijn er. Volgens mij hebben we dit niet met ingenieursbureaus gedaan, daar gaat het inderdaad mondeling.

Is er een specifieke reden waarom dit niet gebeurt bij ingenieursbureaus?

Nee. Maar ik denk dat het niet onverstandig is om dit ook bij ingenieursbureaus te doen. Je moet het eigenlijk onafhankelijk van welke discipline gewoon van te voren vast leggen. Dan heb je ook geen gedoe zodra je het werkt aanneemt.

Ik verwacht dat het ook een stuk efficiënter is, omdat door zo'n intentieovereenkomst, je bepaalde handelingen niet hoeft te herhalen. Die zouden dan voor het grotere geheel gelden.

Vergeet niet dat een aannemer vrij goed en snel is in het afsluiten van contracten. Die liggen gewoon op de plank en het is een kwestie van invullen en klaar. Wat we wel hebben, Sophia engineering is een onderdeel van de holding, daar heb ik toentertijd aangestuurd op het schrijven van een raamcontract. Daarin lagen tarieven en dat soort zaken allemaal vast en als we dan een project onder dit raamcontract deden, dan was het puur een eenzijdige bevestiging. Dat is voor de administratie van Sophia altijd heel prettig geweest. En ik kan me voorstellen dat zo'n overeenkomst voor Grontmij ook wel prettig is.

Sophia is dus een onderdeel van de holding. Zijn zij te klein om op dezelfde manier samen te werken zoals Grontmij dat nu doet?

Heel simpel, Sophia bestaat uit 12 man personeel met een omzet van 1,1 miljoen.

Duidelijk! Als we dan kijken naar het proces. Jullie zitten nu op het punt dat je een soort formatie moment krijgt of eigenlijk hebt. Kan je globaal uitleggen hoe jullie tot deze samenwerking zijn gekomen? Hoe komt het bijvoorbeeld dat jullie met Grontmij – Ronald en Chiel – een bepaalde band en samenwerking hebben?

Het is allemaal nog redelijk vers. We hebben nu voor een project in Leeuwarden samen getenderd. Daar heeft Grontmij zich gemeld om samen te tenderen en dat met de juiste mensen. Dekker wilde daar wel mee in zee gaan. Zonder daar nog een andere partij bij te betrekken, dus dat is niet in concurrentie gegaan. Waarom Grontmij vanuit onze kant, dat zit gewoon wel goed. Een van onze bedrijfsleiders had bijvoorbeeld een hele goede ervaring met Chiel. Hij zit wat meer in de infrastructuur. Bij een aantal projecten heeft hij Chiel betrokken en daar was hij altijd zeer positief over. Daarnaast hebben de onlangs een groot project opgeleverd; Brugmuiden. Dat is qua onderlinge relatie niet zo goed verlopen. Uiteindelijk is dat gezamenlijk toch weer goed opgelost. Mede door toedoen van mensen als Chiel. Andere mensen van Grontmij hebben daar minder goed gepresteerd, maar Chiel heeft daar een goede indruk achter gelaten. We hebben nu ook een nieuwe opdracht binnengehaald van 9 stations. Daar hebben we met 2 partijen getenderd. Daar hebben we niet samen getenderd, maar is meer een offerte stadium geweest. Toen is ook gezegd, dat zeker omdat Grontmij gewoon om de hoek zit, we goede ervaringen hebben en Grontmij een stuk kan oppakken en Sophia het andere deel, we met ze in zee gaan. Dus die 2 werken gaan we nu met Grontmij doen. Parallel hebben we hebben we nog wat tenders gedraaid waarbij de ene tender zeer goed is bevallen en de andere tender weer een stuk minder. Maar over het algemeen zijn de ervaringen gewoon positief. En als we dat kunnen continueren, dan hebben we hier bij Dekker zeker de neiging om te zeggen dat daar toegevoegde waarde in zit. Maar op nou te zeggen dat het gaat leiden tot een schriftelijk alliantie model, zover zijn we nog niet.

Maar daar zie je wel een toekomst voor?

De directie van Grontmij is hier geweest, daar heb ik ook gesprekken mee gevoerd. Het zou best kunnen dat we een soort raamovereenkomst gaan krijgen waarbij we niet meer hoeven te praten over tarieven etc. Dat de hoofdlijnen gewoon al vastliggen.

Ik heb je nu een paar keer Grontmij horen zeggen, maar ook Ronald en Chiel. Zie jij het als een samenwerking met Grontmij of meer een samenwerking met bepaalde personen?

Vanuit Grontmij is nu gesteld dat Ronald en Chiel een beetje de accountmanagers zijn voor Dekker. Daar moeten we het maar mee doen.. Nee, geintje. Het is wel zo dat in De Bilt Wim van der Heide zit. Hij is heel sterk op zoek naar alliantie modellen. Daar heb ik ook een keer mee zitten filosoferen. Met hem had ik vandaag contact over een werk waar wij als aannemer mee kunnen tenderen en dan ga ik ook directe contacten met Wim aan. We zijn dus niet getrouwd met Ronald en Chiel, maar het is wel even onze eerste ingang. En daar kunnen vervolgens weer relaties uit ontstaan.

Dit gaat allemaal over de externe samenwerking. Hoe verloopt de samenwerking intern. Komen strategische allianties voor in de strategie van Dekker? Is het opgenomen in jullie toekomstplan?

Wat wij in ons beleid hebben opgenomen, is strategische samenwerking. Ik denk dat dit breder is dan het vormen van allianties. Strategische samenwerking is het zoeken van de juiste partners voor het juiste werk. We willen heel bewust keuzes maken over partijen met wie we samenwerken. Dat is gewoon ontzettend belangrijk. Dit heeft geleid tot een beleid en komt regelmatig op de agenda's van de afdelingshoofden. En het wordt bij de keuzes voor de juiste partners meegenomen.

Baseren jullie de partnerselectie vaak op voorgaande projecten of ga je ook doelgericht opzoek naar nieuwe partners waar je bijvoorbeeld een nieuwe markt mee kunt betreden?

Dekker vindt 2 dingen erg belangrijk. Dat is geen gezeik met elkaar en dat je op basis van eerdere ervaringen en er moet geld worden verdient, dus de goedkoopste is per definitie een hele goede. Goedkoop duurkoop, dus dat gaat niet altijd op, maar daar is Dekker over het algemeen wel gevoelig voor. Als iemand op de markt komt en overal onderdoor duikt, dan is het ineens een hele interessante partij.

Ik vind het interessant om te horen dat het enigszins in het beleid is opgenomen. Ik kijk ook naar de vertaling van tactisch naar strategisch niveau en vise versa. Daar merk ik dat het initiatief heel erg op het tactische niveau ligt. Dit initiatief wordt naar het strategische niveau getild omdat er toestemming moet komen. Maar bijvoorbeeld bij Grontmij komt het niet voor in hun strategie of beleid.

Weet je waar het uit voort is komen vloeien. Wij hebben onderkent en zeker in de woning- en utiliteitsbouw, daar waar vroeger de bouwkundig aannemer maatgevend was, krijg je met de focus op duurzaam bouwen, dat met name het aspect technische installaties heel belangrijk is. Als je kijkt naar de grote tunnelrenovaties, daar is de technische installatie een ontzettend belangrijk onderdeel. Dat beetje beton werk stelt niet zoveel meer voor. Met andere woorden, er heeft een verschuiving plaats gevonden naar de technische accenten. Je moet dan als bouwkundig aannemer aanhaken zodat de installateurs jou vragen om mee te doen.

Dekker denkt dus veel na over de toekomst. Je wil dus niet alleen nieuwe markten betreden, maar ook mee doen met de ontwikkeling in een bestaande markt.

Zeker. En dat doe je door te kijken wie de meest effectieve en handige partner is waar je een totaal werk mee aan kan gaan. En dat noemen wij strategisch samenwerken.

Merk je dat er vanuit de opdrachtgever ook een andere vraag gesteld wordt. Vanuit de literatuur is naar voren gekomen dat de afgelopen 10 jaar ongeveer de rol van de opdrachtgever veranderd is. Een aanspreekpunt i.p.v. meerdere. Aan de andere kant gaan bedrijven zich steeds meer specialiseren. Heb je het gevoel dat jullie daardoor ook vaker samenwerken?

Een opdrachtgever wil inderdaad 1 aanspreekpunt en dat is vaak het aannemersbedrijf of de combinatie. Vaak is 1 van die partijen de penvoerder. Wat wij merken is dat wanneer wij een werk aangaan dat multidisciplinair is, dan hebben wij dergelijke partners nodig en dan nemen wij vaak het voortouw om penvoerder te zijn. Even een zijsprong. De Dekker holding bestond vroeger uit K. Dekker, Dekker Bouwbergen en nog een aantal partijen. Dat is nu samen Dekker b.v. juist om de opdrachtgever multidisciplinair te kunnen bedienen. Maar nogmaals technische installaties die je vaak ziet, die hebben we niet. We hebben zelf dus al een stap gemaakt om multidisciplinair te kunnen handelen zodat je eigenlijk niet zoveel partijen meer nodig hebt. En als K. Dekker Bouw en Infra zijn we dan het aanspreekpunt voor de opdrachtgever. Maar op het moment dat we andere partijen nodig hebben, we hebben laatst een tender gedaan voor een tunnel in Barendrecht, dat doen we samen met een goede installateur, maar dan zijn wij de penvoerder. Die partijen haken aan en op die manier – ik was toen de tenderleider – ben ik het aanspreekpunt voor de opdrachtgever. Het maakt de opdrachtgever niet uit hoe je het regelt, als je het maar regelt. En daarom moet jij als aannemer de juist combinatie vormen. Wat ze vaak nog wel willen weten is met welke partijen wij samenwerken en dan moet je bijvoorbeeld tijdens een tender de kwalificaties van de keyplayers van de diverse disciplines aanleveren. Dat zij ook het vertrouwen hebben dat er een combinatie aan het werk wordt gezet die goed is en voldoet aan de eisen.

Denk je dat je met een alliantie ook vaker bij dezelfde opdrachtgever aan tafel gaat zitten? Ik weet sowieso niet in hoeverre jullie vaker met dezelfde opdrachtgevers werken.

Dat varieert zo erg.

Wat ik tijdens eerdere interviews heel erg heb gemerkt is dat er vaak een frictie is tussen het abstractieniveau van de alliantie en de wens om bepaalde zaken concreet te krijgen. Is hier ook sprake van bij jullie of zitten jullie nog zo in de beginfase?

Nee, ik moet eerlijk zijn. We zitten nu heel concreet in projecten en het gesprek dat ik met de directie heb gehad, gaat dus meer over het toekomstperspectief van de samenwerking.

Denk je dat het ook noodzakelijk is om de samenwerking meer concreet te krijgen? Een intentieovereenkomst bijvoorbeeld.

Echt nodig is het niet, want als we niet met x kunnen werken, gaan vragen we y . Wat wel prettig zou zijn is dat als je een alliantie hebt, en je hebt zo'n goed samenwerkingsverband dat je op een gegeven moment werk naar elkaar toe gaat schuiven. Als dat goed begint te ontwikkelen dan ben je goed bezig, maar moet dat perse onder de noemen van de alliantie gebeuren. Als wij goed samenwerken met Grontmij, dan vind ik het heel logisch dat zij af en toe werk doorschuiven naar ons.

Maar denk je niet dat de mate van exclusiviteit bijvoorbeeld ergens vastgelegd zou moeten worden? Of denk je dat je met open en eerlijk praten al een heel eind komt?

Exclusiviteit is een zeer gevoelig onderwerp, hier zeker. Je zou inderdaad kunnen denken aan een overeenkomst waarbij je samenwerkt bij een bepaald type project, maar dat is niet Dekker eigen. Je wil toch weten of je wel de juiste partij hebt en of ze de goedkoopste zijn. Je definitief binden aan een partij kan ook nadelen opleveren. In het ergste geval kan een partij daar misbruik van maken. Er is sprake van een stukje scherpheid en dat wil je gewoon in tact houden. Aan de andere kant vind ik dat je als ingenieurbureau een alliantie aan wil gaan, je met jezelf moet afspreken dat je er ook scherp in wil. Zoals het nu gaat met de mannen van Grontmij gaat dat aardig goed. Maar het zwaartepunt zit dus nog heel erg op de projecten.

Als je kijkt naar de kritische momenten van jullie proces van samenwerken. Heb je ook bepaalde mijlpalen waar je nu naartoe aan het werken bent? Je vertelde net over een project dat niet helemaal goed is verlopen. Heeft dat heel veel invloed gehad op de samenwerking?

Er is een tender geweest, die noemen we even tender x . Daar was een tenderleider van de kant van Grontmij gewoon niet zo sterk. Dat hadden wij redelijk snel door en daar zijn wij toch wel redelijk mondig om meteen aan de bel te trekken. In dit geval hebben we dat meteen bij Chiel aangegeven en ons ongenoegen geuit. Ik moet zeggen dat er toen al vrij snel maatregelen werden getroffen en dat vond ik behoorlijk sterk.

Dus aan de ene kant was het een zeer kritisch moment, maar door het daadkrachtig optreden van Chiel ontstond er misschien zelfs meer vertrouwen dan voorheen.

Zeker. Hij heeft ook bijgestuurd en bovenlangs is hij meer aan de touwtjes gaan trekken. En dat komt omdat, Chiel maakt daar onderdeel van uit en ik vind mezelf daar ook binnen passen, wij zijn gewoon wat praktischer ingesteld. Er zijn heel veel ingenieurs, ook bij Grontmij, die nog nooit buiten hebben gestaan. Er moet een document komen dat ook daadwerkelijk uitvoerbaar is. Er komt gewoon heel veel bij elkaar en dan moet je concreet worden.

Dus qua persoonlijkheden – Chiel en jij – zijn jullie een goede match.. ik heb ook echt gemerkt dat de personen die vanuit Grontmij betrokken zijn bij de allianties een bepaald type persoon is. Heel gedreven, bellen meteen, regel dat erbij..

Ja, dat zijn mensen die ook zo bij ons aan de slag zouden kunnen. Er zit bij Grontmij echter ook een hele groep die hier helemaal stapel gek zouden worden. Als je als ingenieurbureau in staat bent dat type mensen te koppelen aan een aannemer, dan gaat het vanzelf werken.

Nog even terug naar de kritische momenten. Juiste mensen op de juiste plek. Negatief kritisch moment het project in Muiden. Zijn er ook positieve kritische momenten of mijlpalen die als trickers in het proces dienden.

De tender voor Leeuwarden bijvoorbeeld – een traject dat we samen met Grontmij hebben gedaan – daar zaten ook weer de juiste mensen op de juiste plek en die waren pro-actief. Wij hadden een goed tenderteam. Daar werd gewoon als team geacteerd. Dan maakt het niet uit vanuit welk bedrijf je komt, er wordt gewoon een tenderteam geformeerd wat maar 1 doel heeft en dat is het scoren van het werk. Die flow was gewoon goed, dat voelde je. En dan zie je dus in zo'n flow, dat je het werk ook binnen haalt. Dat was echt een positief moment. Er was bijvoorbeeld een man uit Friesland als omgevingsmanager bijgehaald en die voelde dat ook aan. Gewoon heel praktisch ingesteld, goede plannen gemaakt. Op een gegeven moment moesten we zelfs

terugkomen bij de opdrachtgever omdat er dingen niet duidelijk waren. Jongen was doodziek, maar kwam wel. Als je op die manier met elkaar samenwerkt, super! Ga ervan uit, dat als je samenwerkt met een grote partij, er altijd mensen zijn waar je perfect mee kunt samenwerken, maar er ook mensen zijn waar dat het niet geval is. En dat zal ook vise versa zijn. Het gaat om het gemiddelde gevoel en als dat goed is, dan weet je dat je de samenwerking kunt voortzetten. Brugmuiden ken ik niet de ins and outs, maar daar zijn sommige dingen dus niet goed gegaan. Aan de andere kant is dat uitgesproken en is dat echt een leerproces geweest. Dat is door beide partijen uitgesproken en het is ook afgehandeld. En i.p.v. het als een negatieve ervaring te zien is het gek genoeg juist Grontmij geweest waar we de laatste tijd veel mee tenderen en projecten mee doen. Een negatieve ervaring waar veel van geleerd is.

Hoe is eigenlijk het eerste project tussen Dekker en Grontmij verlopen? Hebben jullie elkaar toen opgezocht om samen te tenderen?

Volgens mij heeft Dekker toen het initiatief genomen en is er samen getenderd. We gaan steeds moeilijkere projecten krijgen waar je van te voren die samenwerking moet opzoeken, anders krijg je die tender niet voor elkaar. Je bent dus een soort van gedwongen om of zelf ingenieurs aan te stellen of samen te werken met een ingenieursbureau.

Hebben jullie dat eerste ooit overwogen? Jullie zijn natuurlijk al die holding geworden.

Met Sophia hebben we ene eigen ingenieursbureau in huis. Verder is het zo – ik ben opgegroeid in de VolkerWessel groep – en daar hebben we al in een heel vroeg stadium onderkend dat als je gebruik maakt van externe bureau, je altijd moet zorgen dat je zelf je ontwerpleider in huis hebt. Dat moet je stuur mechanisme zijn.

Dat je de trekker blijft..

Juist. Dat is een van de redenen dat ik toen bij Dekker ben gekomen, om daar wat aan te doen. Ik heb nu ook 4 ontwerpleiders in opleiding en die echt met de Dekker pet hun werk doen. We hebben echter geen reken en teken groep hier binnen Dekker, dat gebeurt echt bij Sophia. Met 12 mensen, dus niet alle project. We hebben echter niet de ambitie om intern reken en teken werk op te nemen. Of we maken gebruik van Sophia of we maken gebruik van externe bureaus, want die zijn er zat.

Wat ik ook al zei, bedrijven gaan zich steeds verder specialiseren. Dan moet er gewoon een keuze gemaakt worden ga je die samenwerking aan of maak je het eigen bedrijf weer breder.

Als je een nieuwe opdeling opstart, je moet ze wel aan het werk houden. Toen bij VanHattem, dat was een club van 30 man, waar ik het hoofd van mocht zijn, die deden alleen eigen projecten en als nog hadden we een tekort aan mensen. Het principe is dat we hier zeggen we hebben met Sophia ook ons eigen bureau. Dat is verhoudingsgewijs redelijk. En de aansturing hiervan gebeurt door eigen mensen. Dat principe werkt aardig goed en waar nodig halen we extra kennis naar binnen.

Ik ben heel benieuwd hoe het in de toekomst zal verlopen.

Vergeet niet dat Dekker eigenlijk gewoon een stenen stapelaar is en inmiddels gegroeid is tot een DSC aannemer. We zijn nog steeds aan het uitbreiden en wellicht dat daar straks het zwaartepunt komt te liggen. Er is hier intern dus ook wel wat gaande. Je merkt gewoon dat door het binnenhalen van diverse kwaliteiten, Dekker naar een ander level gaat. En er moeten ook mensen zijn die kunnen communiceren met een ingenieursbureau, want ook dat is een vak apart.

Stel er valt binnen Dekker iemand weg die betrokken is bij deze alliantie. Is er intern genoeg draagvlak dat iemand dat kan opvangen?

Dat denk ik wel. Het loopt er niet van over, maar is er wel.

En stel er valt iemand weg, is het dan niet handig om het op papier vastgelegd te hebben dat je kunt aantonen hoe bepaalde dingen afgesproken zijn..

Ja, wellicht. Maar vergeet niet, dat ook al heb je een alliantie met iemand, die ander is niet aan jouw verbonden. Je kunt een alliantie met elkaar hebben en vastgelegd hebben hoe je met elkaar samenwerkt, maar dan nog kan een nieuw persoon denk i.p.v. twee partijen wil ik er standaard acht uitnodigen. En dat maakt jouw kansen een stuk kleiner, terwijl je wel dingen op papier hebt.

Maar dat is niet de mentaliteit van de alliantie en de samenwerking. Jullie zijn nu ook in de fase gekomen dat je elkaar dingen gunt – dus dat vertrouwen groeit ook. En dat je een hele goede balans tussen trust en control moet hebben.

Ja, dat is zeker heel erg belangrijk. Degene die betaalt blijft toch altijd kritisch waar zijn centen naartoe gaan. Ook al heb je een bepaald samenwerkingsverband en ook al heb je je trust, jongens als Chiel kunnen gewoon hier aan de slag. En dan nog willen

wij kunnen blijven sturen. Maar na mate je meer met elkaar samenwerkt, op een gegeven moment zal je wat minder checken en controleren.

En merk je dat jullie de trekker zijn in de samenwerking met Grontmij of is dat nu wel op gelijke voet gekomen?

Dat is nu wel gelijk. Grontmij komt wel eens met initiatieven, maar alle andere concullega 's van Grontmij doen dat ook. Er zijn er meerderen die ons benaderen.

Jullie hebben natuurlijk meetings over de projecten etc. Hebben jullie ook speciale momenten dat je de samenwerking en de toekomst daarvan bespreekt?

Als er een partij is waarbij je kunt verwachten dat ze meer aan de bel gaan trekken, dan zou Grontmij dat zijn. We doen nu best wel veel samen, we liggen geografisch gunstig en dat werkt gewoon positief. Iedereen kan wel roepen dat alles overal op de wereld kan, maar ik geloof daar maar ten dele in. Geografische verbintenis maakt het wel een stuk makkelijker. Mensen spreken hier hetzelfde taaltje en hebben dezelfde mentaliteit.

Ik blijf de vertaalslag van strategisch naar tactisch ook fascinerend vinden.

Een van de voorbeelden die wij kennen is de samenwerking met Sophia. Daar is geen verplichte winkelnering. Maar we willen binnen de holding wel dat Sophia blijft draaien. Dus als er eens een rustige periode is, heb ik wel de neiging daar werk naartoe te schuiven. Is dat tactisch of is het strategisch. Ik zie het als tactisch, dan hebben die jongen tenminste omzet en geen verlies. Maar dat is niet altijd positief, soms is het werk gewoon beter voor een andere ingenieursbureau. En dat zijn wel afwegingen die je moet maken.

Verder denk is dat er in de zeer diverse bouw/civiele sector mogelijk meer sprake is van gelegenhedsallianties waar echt per project gekeken wordt of er samengewerkt moet/kan worden.

Absoluut van belang is welke partij geschikt is voor welk type werk.

Maar bij jullie zit intern dus ook wel een kleine frictie tussen tactisch en strategisch omdat je net ook vertelde dat Sophia soms werk krijgt, terwijl zij niet de beste partij zijn.

Ja, dat klopt. En de persoon die dit besluit neemt, moet wel de afweging maken of het ene opweegt tegen het ander. Voor dat type werk is een andere partij beter, maar wat dat ons op het werk kosten en wat kost het om 12 man thuis te laten zitten. Maar over het algemeen juiste partij op het juiste werk.

TRANSCRIPTION 13

Participants	Mr. Ronald Koning Mr. Chiel Rengers Katrien Peters
Case	Dekker
Date	15-01-2016 04-03-2016

Zouden jullie de alliantie zoals hij er nu is kunnen beschrijven en dan ook het proces van hoe het ontstaan is en waar jullie nu staan.

R: Mag ik eerst iets anders vragen. De vorige keer hebben we ook gesproken wat Grontmij nou zelf van allianties vindt. Zien zij hier een bepaalde top-down aanpak in?

Vorige week heb ik Ton de Jong geïnterviewd. Daar heb ik ook de vraag gesteld hoe het zit met de vertaling van tactisch naar strategisch en van strategisch naar tactisch. Ton heeft natuurlijk overal een antwoord op en dat was in veel gevallen 'ja en nee'. Hij vertelde ook dat Grontmij de afgelopen jaren voornamelijk bezig was met overleven en zo snel mogelijk projecten binnenhalen. Daardoor is er weinig ruimte of focus geweest voor alliantie binnen de strategie van Grontmij. Daarnaast vertelde hij dat hij ook inziet dat de allianties voornamelijk bottom-up verlopen en de vertaalslag naar boven voornamelijk wordt gemaakt omdat er een bepaalde goedkeuring nodig is. We kwamen toen samen ook tot de conclusie dat het 2 kanten kan opgaan. De meeste allianties die Grontmij nu heeft, komen voort uit 'toevalligheden': een goed lopend project of een goede relatie tussen bepaalde personen. Als je het vanuit strategisch niveau bekijkt, ben je alliantie zoekende en heb je de kans dat je geforceerd moet gaan samenwerken. En dit strategisch zoeken naar allianties is niet per definitie een succes.

R: Maar eigenlijk is dat vreemd, want als je een tender draait voor een raamcontract bij de overheid bijvoorbeeld, dan ben je ook gedwongen om samen te werken. En in principe is dat ook een beetje een strategische alliantie.

Ik denk dat hij ook voornamelijk bedoeld dat het niet zozeer zoeken naar een alliantie is, maar meer zoeken naar een goed project die mogelijk kan leiden tot een goede samenwerking en uiteindelijk zelfs een alliantie.

R: Dus echt van beneden naar boven en hij houdt het niet tegen.

Maar zijn conclusie is dus wel dat het lastig is om echt op te nemen in de strategie, zeker omdat je dan mogelijk geforceerd gaat samenwerken, terwijl de kracht van een alliantie juist de band onderling is. Nu lopen er echter wel wat contacten die mogelijk kunnen leiden tot een bepaalde samenwerking. Er wordt nu heel concreet naar een project gezocht om vanuit daar verder te kijken. De toekomst is dus dat er voornamelijk naar zulke concrete projecten gezocht wordt en dat mogelijk tot meer kan leiden. Maar dan krijg je als het ware weer de bottom-up aanpak, want als het tijdens dat project niet klikt.

R: En vanuit daar moet het groeien.

Inderdaad. Ik merkte tijdens een vorig gesprek dat er geen protocol is dat als er een succesvol project heeft plaatsgevonden en die zou omgezet kunnen worden in een alliantie, hoe dat vervolgens moet. En om eerlijk te zijn heb ik ook niet het idee dat die gaat komen.

R: Maar eigenlijk is dat ook een beetje raar. Het moet een juridisch document worden en we hebben een juridisch adviseur nodig. Die zou heel goed een concept overeenkomst kunnen maken.

Ik heb dan ook met Emma Strang gesproken en bij haar merkte ik ook dat strategische allianties een vrij vaag begrip was. Bij de andere casussen heb ik gezien dat er vaak een intentieoverkomst gesloten wordt. En in eerste instantie kon ik me niet voorstellen dat dit voldoende was. Maar wat natuurlijk speelt is dat ook binnen de alliantie, er nieuwe projecten worden aangegaan. En voor elk los project, wordt natuurlijk een contract afgesloten. Dus die intentieverklaring is voornamelijk een paraplu die ervoor zorgt dat de alliantie enige sturing krijgt.

R: Maar ook gezamenlijk afspraken over juridische zaken, maar ook verantwoordelijkheden, je kunt er echt van alles in kwijt zodat je de projecten makkelijker kunt inrichten. En of je dat in een intentieverklaring of een ander document doet, je moet gewoon ergens beginnen. Wij moeten nu elke keer alle juridische dingen weer uitzoeken. Ik heb een heel pakket documenten van Dekker gekregen en die moeten allemaal weer naar de jurist.

C: Je begint gewoon elke keer weer opnieuw.

R: Ja, echt weer opnieuw. En elke keer gaat hij weer zeggen ik ben erna aan het kijken, maar je moet geduld hebben, ik ben op vakantie.

En dat zijn documenten die betrekking hebben op een groot contract of op een groot project?

R: Nee, op een project.

C: Het gaat erom dat een aannemer nooit met dezelfde voorwaarden komt. En als je met de intentieverklaring al afdekt welke voorwaarden je hebt.. Dat scheelt gewoon heel veel werk. Dit is Dekker en daarmee hebben we deze afspraken. Check dan even of die afspraken inderdaad in dat document staan en dan zijn we klaar. We krijgen nu elke keer een nieuw sausje, maar het duurt allemaal te lang.

R: Ik kan je nog een voorbeeldje geven, voor 9 stations krijgen wij werk van Dekker. Maar wij geven ook werk aan Dekker terug. Dus onze eigen voorwaarden gaan weer terug naar Dekker, terwijl we de voorwaarden van Dekker krijgen. Dat is een heel raar geval en daar moet de jurist ook naar kijken. Je kijkt dan eerst van a naar b en vervolgens moet je ook weer van b naar a kijken.

Trekt de jurist dan ook niet aan de bel?

C: Nee, die gaan niet samenwerken, die lezen gewoon een stukje door en geven daar vervolgens commentaar op. Zij stellen echt niet de vraag achter de vraag en daar gaat het eigenlijk al mis. Met Emma bijvoorbeeld zitten wij altijd vol in discussie van let op; we gaan het strategisch neerzetten en denk hier eens aan. Dit moet je elke keer weer opnieuw doen en dat kost allemaal tijd. Het is prima dat we dit allemaal hebben, maar ze moeten wel voor ons werken en niet tegen ons werken.

R: Als je gewoon zegt we hebben een intentieverklaring met algemene voorwaarden en de verzekering, betalingen van vaste zaken.. Die kun je allemaal vastleggen..

C: Het is gewoon een verklaring over hoe we gaan samenwerken. Hoe gaan we betaald krijgen, hoe gaan we betalen..

Dus die willen jullie graag, maar denken jullie dat die er ook gaat komen?

R: Dat hangt van jouw gesprek met Alex af. Nee, ik denk zeker dat hij het hier mee eens is. Voor hem is het ook een stuk makkelijker.

C: In elk contract zal je altijd die voorwaarden zien. Je kunt geen 2 documenten hebben met andere voorwaarden. Projectcontract moet natuurlijk overeen komen met de intentieovereenkomst. Het gaat erom dat de controle slag heel snel gebeurt. We controleren de afspraken en kunnen vrij snel door. Je kunt ook makkelijker schakelen, bijvoorbeeld binnen Grontmij dat er sneller met Dekker samengewerkt kan worden.

Dus echt tijdsparing?

C: Ja, anders moet je weer een week wachten bij wijze van en een aannemer, die wacht niet. En natuurlijk worden er per project bepaalde afspraken gemaakt, maar je kunt gewoon veel makkelijker doorschakelen.

R: Ik weet bijvoorbeeld dat zij hun verzekering toetsen aan onze verzekering. En dat sluit naadloos op elkaar aan. Wij moeten elke keer gaan vragen of die verzekeringen wel kloppen. Waarom staat daar 2,5 miljoen in. Ja, dat hebben we met Dekker afgesproken, zij hebben een verzekering voor 2,5 miljoen afgesloten. Maar met kleine projectjes krijg je weer de discussie of dit wel 2,5 miljoen moet zijn. Al deze stomme discussies moet je gewoon weg hebben. Gewoon vastleggen klaar, verder.

Want hoe zien jullie dat.. Aan de ene kant heb je het overkoepelende contract waarin staat dat je een alliantie hebt etc. Maar aan de andere kant blijf je wel op projectmatige basis werken.

C: Ja, dat blijft zo. De aannemer blijft ook kiezen voor de juiste persoon op de juiste plek. Alex zal altijd zeggen – er zijn natuurlijk meerdere ingenieurs bureaus, dus de vraag blijft of hij zo'n intentieverklaring zou ondertekenen – en zich afvragen wat de toegevoegde waarde van Grontmij is.

R: En dat geldt voor ons ook, wij pakken ook niet altijd Dekker.

En waarop baseer je of je wel of niet met Dekker werkt?

C: Altijd kijken je daar een project mee kunt winnen. En zo zit Dekker er ook in.

R: Maar er speelt ook een stukje tactiek mee. Als je alles met dezelfde partij doet, blijf je nooit scherp. Vandaar dat je af en toe ook een andere partij moet vragen. En zo denken zij zelf ook.

Ton de Jong vertelde ook dat in zo'n intentieovereenkomst ook besproken moet worden in hoeverre je exclusief met elkaar bent. Wanneer werk je wel samen en wanneer doe je dat niet..

C: En dat is zoeken. Wanneer wordt Grontmij ingeschakeld en wanneer schakelen wij Dekker in. Wat is hun karakter en meerwaarde. En dan zeg ik met dit soort werken moeten we altijd met Dekker samenwerken.

Gaat dit niet een beetje in tegen de alliantie filosofie? Je blijft denken wanneer wel en wanneer niet.

C: Het is en blijft een bepaalde corebusiness zaak. Dekker is geen asfaltboer, dus voor zo'n project kiezen wij ze niet.

Ik doel ook meer dat je bij een bepaald project een soort gelijk bedrijf als Dekker niet meer zo snel zou kiezen toch..

C: Als de eigenschappen inderdaad hetzelfde zijn, gaan we dat niet doen. Deze samenwerking heeft dat juist als voordeel. Het is niet de samenwerking Dekker – Grontmij, het is echt Dekker met een aantal mensen van Grontmij. Het gaat veel meer op de personen i.p.v. de organisatie.

En op dit moment is er sprake van een mondelinge overeenkomst.

C: Ja, we zoeken elkaar gewoon op en als we kansen zien, zetten we dat gewoon door. Het gaat op projectmatig niveau aan de gang.

Een strategische alliantie is natuurlijk ook een beetje 'het beestje een naam geven'. Jullie hebben natuurlijk goedlopende projecten. Maar jullie zien dus wel het nut van een intentieverklaring en dan voornamelijk om efficiënter te werk te kunnen gaan; tijdbesparing en niet steeds alles opnieuw moeten doen.

R: Je kunt ook afspraken maken over wanneer je elkaar opzoekt. Wij hebben bijvoorbeeld een maand geleden een discussie gehad met een collega uit Houten over een parkeergarage. Een parkeergarage heeft Dekker nog nooit gemaakt, maar in principe is het gewoon een kelder met wat strepen op de vloer. Die collega zei hij duidelijk dat hij Dekker hier niet de goede persoon voor vond. Wij vonden het echter een hele mooie klus voor ze. En uiteindelijk is het gelukt en gaat hij naar Dekker.

En dat komt gewoon omdat jullie hebben gezegd dat Dekker echt een goede optie is..

C: Nou, de collega komt er nog op terug, maar inderdaad door duidelijk te maken dat ze wel een goede partij zijn. Er wordt eerst nee gezegd, dan wordt er met verschillende personen gepraat over bijvoorbeeld de win kans. Het is een kleinere partij, het is geen BAM ofzo. Dekker heeft veel lagere kosten en kan veel makkelijker schakelen. De opdrachtgever had wel aangegeven hier mogelijk een kans in te zien.

Zie je hierin ook weer dat Dekker een overeenkomst met jullie heeft i.p.v. Grontmij? En dit is dan een voorbeeld dat jullie de samenwerking met Dekker hebben en Dekker via jullie vaker benaderd wordt.

C: Ja en dat is zoeken. Dekker stelt soms de voorwaarden dat ze een project met Grontmij willen doen, maar dan wel met bepaalde mensen. En een van die personen ben ikzelf. Dit betekent wel dat ik tijd en ruimte moet maken voor zo'n partij.

En intern bij Grontmij.. Bijvoorbeeld qua draagvlak..

C: Er zijn een aantal marktcombinaties gemaakt en daarbinnen staat aannemerij gewoon hoog op de vaandel. Daar zien ze toekomst en geld in, dus dat wordt opgepakt. Draagvlak is dus groot.

R: Dit komt ook door de veranderlijke markt.

C: Inderdaad ook en dan is de vraag met welke personen. Het belangrijkste issue binnen Grontmij nu is hoe we dit moeten gaan vormgeven. Het gaat echt allemaal om werken met de juiste personen. En we zeggen allemaal wel dat we het willen, maar binnen Alkmaar zijn er 4 die kunnen samenwerken met aannemers.

Dus als jullie weg zouden vallen, dan zal de hele samenwerking met Dekker verdwijnen?

C: Ja, het valt of staat met de personen. En als er een aantal wegvallen, dan heb je gewoon een probleem. Vanuit Grontmij kunnen we gewoon zeggen dit gaan we doen, alleen moeten we wel de juiste personen hebben. Ik wil heel graag groeien, maar ik heb bijvoorbeeld een hele groep die wij moeten opleiden en dan lukt groeien niet altijd. Daarom houden wij soms de boot af en doen we bepaalde projecten echt stap voor stap. Laten we eerst een aantal zaken gewoon goed doen en dan kijken we vanuit daar weer verder. En project is bij mij pas geslaagd als een opdrachtgever terug komt voor een nieuw project. Als hij niet terug komt, ben ik niet goed geweest.

R: Na Muiden ging het helemaal verkeerd en toen dachten we, we zien Dekker nooit meer. Maar na Muiden komt gewoon Leeuwarden en er komen weer 9 stations.

En waarom dacht je ze nooit meer te gaan zien?

R: Dat project is helemaal fout gegaan. Chiel is erin gestapt, ik ben er op een gegeven moment ingestapt.

C: Er liep heel veel geld van ons af en er zijn verkeerde beslissingen genomen met verkeerde personen. Door het ingrijpen van ons twee komen ze uiteindelijk weer terug.

Dit was een samenwerking tussen Dekker en Grontmij, maar zonder jullie betrokkenheid in eerste instantie?

C: Ja. Daarvoor was ik er ingezet, maar ook door mezelf ben ik er uiteindelijk weer afgegaan. Het hele project ging fout en toen moest ik in de zomervakantie het bekijken en mijn mening geven. Vervolgens ook kijken hoe we verder zouden moeten en toen Ronald erop gezet. Zelf ben ik er vol gas tegenaan gegaan. En dan zie je het vertrouwen gewoon weer terugkomen. Zij zagen dat wij er alles aan hadden gedaan om het weer in de running te krijgen. Dat is nu ook het geval in Leeuwarden, daar is capaciteit gewoon het probleem en dus moet ik weer ingrijpen. De projectmanager is op vakantie en een andere grote man van Dekker. Ik grijp nu in en geef gewoon vol gas, hoe het eigenlijk zou moeten zijn. Zoveel vertrouwen is er dus.

Enerzijds was het project Muiden dus een kritisch punt omdat het helemaal mis ging en het een einde aan de samenwerking met Dekker had kunnen betekenen. Aan de andere kant begrijp ik dat het mogelijk nog meer vertrouwen heeft opgewekt, omdat jullie heel goed gehandeld hebben.

C: Ja en daardoor krijg je nu de voorwaarde dat Dekker wil samenwerken, maar wel met bepaalde personen.

R: We zijn ook wel redelijk open over de kwaliteit van mensen naar elkaar toe. We pikken er zelf toch wel de goede mensen tussenuit.

Ik snap heel goed dat het aan de ene kant heel erg om de personen gaat en dat goede ervaringen heel erg van belang zijn. Aan de andere kant denk ik wel stel een van jullie zou wegvallen. Je hebt niet een directe back-up met dezelfde kennis en kwaliteiten. Dat zag je ook bij het vorige project.

R: Wij zijn beide gewoon heel specifiek.

C: Dat is gewoon mis management van Grontmij.

Deze vraag heb ik ook aan Ton voorgelegd en hij zei dat Grontmij niet voor iedereen een back-up kan hebben. We kunnen niet voor iedereen een extra persoon aannemen.

R: Nee, dat klopt. Maar nu is er bijvoorbeeld iemand ziek. Dat kost ons nu heel veel tijd. Dus je kunt wel zeggen dat we niet voor iedereen een back-up hebben, maar je wil niet weten hoeveel tijd en geld dit kost.

C: En dat is ook wel iets voor onze teamleider. Hij zegt ook, probeer mensen die het vak beginnen te begrijpen ook hierbij te betrekken.

Dus dat krijgen jullie dan wel van hogere hand te horen?

C: Zeker. En natuurlijk is iedereen vervangbaar, maar probeer draagvlak te krijgen.

Is het dan jullie initiatief geweest om er wat meer mensen bij te betrekken?

C: Ja, je moet je winkel hoog houden. Maar het is gewoon heel belangrijk ervoor te zorgen dat iemand je kan overnemen. Er zijn nu mensen op vakantie en dan zijn er 3 externe die controle moeten houden. Ik heb maandagochtend weer een zwaar overleg.

R: Maar zulke dingen maken het juist ook leuk hoor!

C: Zeker. De basis van een alliantie is vertrouwen.

We hebben het net over die intentieovereenkomst gehad. Stel je gaat echt voor een duidelijk en definitief contract. Dan ga je eigenlijk van vertrouwen naar controle. Denken jullie dat dit dan ook juist averechts kan gaan werken?

R: Het hangt natuurlijk van de precieze inhoud af, maar controle moet je zeker niet doen. Het gaat echt om efficiency te behalen en weten wanneer je elkaar gaat vragen. Dat is wel echt het belangrijkste.

C: Ik zie het zelf ook niet naar een definitief contract gaan. Het intentie niveau geeft ruimte en laat zien bij welk soort projecten er samengewerkt zal worden.

Zo krijg je echt die paraplu met de concrete projecten eronder.

C: En het definitieve contract wordt gewoon per project afgesloten. Iets anders gaan ze echt niet doen en dat gaan wij ook echt niet doen.

Misschien is het wel helemaal niet mogelijk om zoiets te realiseren.

C: De markt is zo divers, je hebt altijd een maatpak. Een maatpak zegt ook iets over de verschillende type mensen en welke karakters er nodig zijn. Constant de vraag wat is de meerwaarde voor Grontmij en in dit geval is dat Dekker.

R: We hebben weleens de discussie.. Als je hier op vrijdagmiddag kijkt, zitten er maar een paar mensen. Als we eens een biertje drinken, is dat met een kleine groep. Bij de aannemer is het druk op vrijdagmiddag en drinken ze een biertje met het hele kantoor.

En als we nog weer even naar het proces kijken. Jullie hebben nu een aantal succesvolle projecten gedaan en zijn jullie mee bezig. Hoe zien jullie de toekomst? Het blijft lastig om concreet zo'n intentieovereenkomst op te stellen, hoe zien jullie dat voor je?

C: Ik ben vooral benieuwd of Dekker ook zo denkt over de intentieverklaring. Ik denk zelf dat hij gaat zeggen niks vast te willen leggen. Ga daar maar vanuit. En anders heb je van mij een win-win situatie.

R: Als jij nou zegt, zou je niet alle voorwaarden etc. gelijk willen hebben. Duidelijk maken dat het heel veel tijd scheelt.

Bij de andere 3 casussen is er ook echt sprake van een intentieovereenkomst. Het stelt qua inhoud misschien niet heel veel voor, maar er ligt wel wat. Bij een willen ze een heel definitief contract opstellen en ik ben ook wel benieuwd in hoeverre dat noodzakelijk is en of het gaat lukken. Jullie zijn natuurlijk een vrij kleine, maar wel groeiende alliantie.

C: De trekkers zijn inderdaad vrij beperkt, maar er zijn eigenlijk 4 disciplines waar we binnen Grontmij goed in zijn; kunstwerken, bouw en infra. Dat is echt een hele business. En als nieuwe markt zien we windenergie en daar zijn wij ook mee bezig. Ik heb toevallig gister een mail gestuurd naar Alex met een mogelijk wind vraagstuk. En dan geeft hij aan je bent me net voor, ik heb maandag en vrijdag overleg. Het gaat ook om elkaar informeren en dat vind ik tof. Maar ik ben benieuwd naar het contract. Dit zal een zwaar woord zijn bij Alex. Het gaat er gewoon om dat we kunnen kijken hoe we de samenwerking nog beter kunnen verstevigen. Ik zie het als een vliegwiel. Als wij op papier hebben staan dat er een samenwerking is, dan heb ik intern een vliegwiel om aan te tonen dat het werkt. Grontmij is heel groot en niet iedereen kent Dekker.

Je wilt het dan ook intern gebruiken om aan te tonen dat de samenwerking bestaat?

C: Ja, voornamelijk voor rust. We hebben iets op papier staan en daar weten de juristen wat van af, daar weten de verzekeringsmensen wat van af. Dan krijg ik ook veel minder stress van bovenaf. Er moeten op heel veel niveaus beslissingen genomen worden en als je dan met iets kunt wapperen..

R: Als je een intentieverklaring hebt, alleen al bij je bit... dan heb je de eerste toets al niet meer nodig.

C: Echt rust in de organisatie. De partijen scannen ons en wij kunnen aantonen dat we afspraken hebben.

Want dat kunnen jullie nu niet tegen ze zeggen. Die overeenstemming met Dekker heeft nog niet plaats gevonden?

R: We zaten op jou te wachten. Wij zitten er niet 100 procent in.

Zeker als je kijkt naar mijn andere casussen, dan zie je dat daar gewoon intentieverklaringen liggen.

C: Ik ben heel benieuwd hoe Dekker dit ziet. Misschien hebben zij zelf al verklaringen liggen. En als je dan kijkt naar de inhoud, daarin moet gewoon duidelijk staan dat als Dekker en Grontmij samen een klus doen, er op deze manier samengewerkt wordt. Het zou natuurlijk ideaal zijn om te kunnen zeggen wat voor klussen we samen doen, maar dat is een utopie.

R: Dat heeft ook met concurrentie te maken, dus dat gaat sowieso niet.

Dit heb ik bij de andere casussen ook gemerkt, het is een spel tussen concreet zijn en abstract willen blijven. Je wil weten wat het nu allemaal betekent, maar het is voornamelijk de langere termijn visie die van belang is. En bijvoorbeeld die samenwerking, kan je dit helemaal vastleggen in een document?

C: Zulke dingen moeten inderdaad allemaal groeien. Het zou heel fijn zijn als ze het typen projecten zouden kunnen vastleggen, maar dat zouden ze nooit doen!

Vanuit Grontmij zouden jullie dat wel kunnen doen?

C: Ja, wij zouden zeker kunnen aangeven op welke vlakken een voorkeurpositie te willen hebben met Dekker.

R: Misschien willen ze wel 2 namen in de intentieverklaring als ze die tekenen.

C: Als we samenwerken, wat zijn dan de voorwaarden. Het zegt ook al genoeg dat er een aantal mensen van Dekker bij ons op kantoor komen werken.

R: Woensdag zitten wij hier altijd met een hele groep voor Leeuwarden.

C: Het is echt met elkaar samenwerken en elkaar ook echt opzoeken. En dan ontstaat zo'n vliegwiel. Vorig jaar was dit echt niet het geval. Dus dat is echt groeien en vertrouwen hebben en krijgen in elkaar. Waar het op neer komt is dat als Dekker en Grontmij samenwerken, we een basis achter de hand hebben. En ik ben dan erg benieuwd wat we in die basis kunnen vastleggen. Alex kan er dan ook weer mee naar zijn hogere hand.

Hoe hebben jullie momenteel zulke dingen geregeld. Of gaat dat gewoon per project op papier?

C: Ja, gewoon per project. De risico analyse wordt ook altijd per project uitgevoerd.

R: En de aannemer heeft altijd een apart potje voor bepaalde dingen. En als wij zelf wat nodig hebben uit het potje, dan kan dat ook.

Hoe verloopt de samenwerking met de overige partijen in een project. Grontmij en Dekker hebben natuurlijk een bepaalde band, komt die duidelijk naar voren?

C: Zeker. Je informeert elkaar, haalt de kracht in elkaar naar boven. Ik heb vertrouwen in Dekker, dus ik zou meer informatie naar ze toe spelen. Gewoon op zijn, terwijl je met andere partijen afwachtende bent met informatie verstrekken. Wat krijg je met die partijen voor werk terug.. Bijvoorbeeld dat windenergie verhaal. Ik heb er natuurlijk een deel uitgefilterd dat alleen voor Grontmij bestemd is, maar de rest heb ik gewoon doorgezet naar Alex. Wat ik kan delen, dat deel ik. Dat zou ik met andere partijen niet doen.

Dat komt echt voort uit een goede samenwerking?

C: Voornamelijk helpen. Ik geef hem informatie zodat hij goed voorbereid zijn management overleg in gaat. En de volgende keer is het andersom. Het is echt geven en nemen. Het delen van informatie geeft vertrouwen.

Ik heb zelf ook het idee dat het erg afhangt van het schaalniveau. Hier zijn maar een beperkt aantal betrokken personen en dat is overzichtelijk. Bij die netwerk alliantie zijn 11 partijen betrokken.

C: Daar speelt waarschijnlijk dat je 11 wethouders hebt en wie is de burgemeester? Wie trekt het en wie is de eindbesliser.

Ik heb dit toen ook gevraagd. Dow heeft het initiatief genomen en heeft er natuurlijk behoorlijke commerciële belangen bij. Ik vroeg ook of ze daardoor ook een bepalende rol in het geheel hadden, maar zo is het niet.

R: Het hangt natuurlijk ook heel erg af van de inhoud enzo. Wie heeft welke expertise.

C: Ik denk niet dat iedereen daar voor 100 procent wordt geïnformeerd..

Zij houden bijvoorbeeld een keer per jaar een bestuurlijk overleg. Plannen jullie ook speciale momenten in dat je met Dekker de samenwerking bespreekt?

C: We zitten nu natuurlijk in de opbouwfase, maar als dat straks definitief is, gaan we zeker evalueren hoe het verloopt. Nu overleggen we wel, maar dat gaat veel samen met de projecten die we hebben.

C: Ik weet niet of je House of Carts kent, maar dat politieke spel, dat is precies Grontmij. Hoe hoger in de boom, hoe meer politiek. Ik heb ook aangegeven dat er sprake is van mismanagement. Als we met aannemers moeten werken, zeggen we ook dat je beslissingen moet nemen. Het management moet dus gewoon de juiste beslissingen nemen. Als zij niet weten waar ze het over hebben, dan zien zij alleen maar risico's. Terwijl er andere mensen binnen Grontmij het wel snappen en dus kansen zien.

Ik had niet verwacht dat zo'n samenwerking ook intern voor zoveel frictie zou zorgen.

C: Ik mag het misschien niet zeggen, maar het is echt claim gedrag. Iedereen zijn divisie heeft eerst zijn eigen team en dan de rest. En dat ben ik wel echt zat en heb echt de behoefte om Ton de Jong te bellen er te zeggen dit gaat niet meer!

Gewoon zoveel competitie tussen de afdelingen en teams..

C: Als het van onderaf komt en het gaat naar Ton, dan zie je een strijd. Als Ton wat zegt, is het ja en amen en binnen 5 minuten weet iedereen het. Toen zei ik, Ton, dan ga ik jou gewoon gebruiken. Ik ben gewoon meer met intern geneuzel bezig, dan dat ik extern de markt aan het bestieren ben. Dat wil je als directeur ook echt niet. Dat is de strijd en als wij zeggen we hebben een alliantie met een intentieovereenkomst, dan weet ik straks al wat er gaat gebeuren. Welke naam komt daar onder te staan.... Iedereen gaat dan roepen ik ben dit en ik ben dat. Als het goed gaat, wil iedereen ineens meedoen. Een voorbeeld is dat we iemand hadden die mkb aanpakte. Toen dat ineens een succes werd, wilde iedereen zijn naam er aan koppelen.

Maar ik neem aan dat jullie daar met elk project last van hebben?

R: Als het goed gaat wil iedereen mee doen en anders totaal niet. En dat gaat tot directourniveau.

Heeft dit ook te maken met het feit dat Grontmij erg bezig was met overleven en projecten binnen halen etc.

C: Zeker. Iedereen wil constant laten zien hoe goed hij of zij is. Dus eerst eigen team en dan wordt er pas om je heen gekeken. Zo zit ik niet in elkaar en daar heb ik dus ook heel veel moeite mee.

Jullie zijn volgens mij veel praktischer ingesteld en willen Grontmij verkopen.

C: Ik zeg heel vaak, boven elk salaris strookje staat hetzelfde bedrijf. Daar werken wij voor, niet alleen voor het team.

R: Ik denk ook dat samenwerken met Dekker makkelijker is dan het intern te moeten doen.

Als afrondende vraag wil ik nog graag even naar de kritische momenten van de alliantie kijken. En dan zowel betreft tijd als bepaalde aspecten. Voorbeeld natuurlijk dat project dat vorig jaar niet zo heel goed ging. Maar ook verkeerde mensen op verkeerde plekken.

R: Verkeerde mensen op verkeerde plekken werkt beide kanten op. Wij zitten weleens mis, maar zij kunnen dat ook hebben. Dat kan door kennis, kwaliteiten of tijdsdruk. Chiel heeft vorige week moeten ingrijpen. Er was een uitvoerder die weinig tijd had, een andere project kostte hem veel tijd. Chiel grijpt dan in en zorgt dat er iemand anders naast hem staat. En dat is dan ook wel het vertrouwen dat je van Dekker hebt.

C: En voor het tijdspad zijn het eigen de fases. Je hebt een tenderfase waarin het belangrijk is om te bepalen welke mensen je waar gaat inzetten. Dit geeft ook het vertrouwen naar het project toe. En dan ga je zodra je het project hebt met ze samenwerken, maar je kunt ook besluiten dit toch niet met iedereen te doen. Bij de volgende fase ga je kijken hoe je het project gaat opzetten, dus hoe ga je aan de gang. En dan beginnen de ontwerp en realisatie fasen. Tijdens die ontwerp fase kijk je echt met wie je een klik hebt en hoe er moeten worden gecommuniceerd. Zeker de communicatie is een hele belangrijke milestone. Hoe gaan we communiceren, hoe worden mensen betrokken, hoe zijn de beslissingen genomen. De aannemer denkt altijd ik moet inkopen, dus die wil weten wat hij moet inkopen en of dat de goedkoopste is. Stukje inkoop is dus ook heel bepalend.

Dus zodra het concreter wordt, zijn er meer kritische momenten..

C: Ja. Dan krijg je bepaalde dingen op de planning die van groot belang zijn. Betreffende de samenwerking is de communicatie heel erg belangrijk. Eigenlijk wel de GOTIK dingen, dus Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit. Dat zijn gewoon de kritische dingen.

R: Er kan er wel eens eentje wegvallen, maar over het algemeen allemaal.

C: En eigenlijk nog wel de risico's erbij. GROTIK dus. Dit zijn dus de kritische aspecten en de kritische momenten vind ik, zijn de mijlpalen binnen het project.

Vind je de mogelijke intentieverklaring dan ook een voorbeeld van zo'n mijlpaal.

C: Het kost gewoon zoveel meer tijd als we die niet ondertekenen. Dit is gewoon de basis van het vertrouwen.

Ik vind het mooi om te zien dat bij elke casus, de intentieverklaring een andere reden heeft.

C: Uiteindelijk is het natuurlijk commercieel belang. En er zijn meerdere wegen naar Rome, welke kies je.. Daar staan wij heel pragmatisch in, je kunt de theorie erop loslaten, maar dat werkt niet. Emma zou het bijvoorbeeld heel anders zien en wil het liefst een dichtgetimmerd verhaal. Je moet haar dus echt meenemen in het proces. Zij heeft een doel en dat is risico vermijden. En dat is logisch, maar wel lastig in dit geval.

R: De gedachten komt natuurlijk vanuit Grontmij en als je samenwerkt, moet je ook elkaars perspectief inzien. En dat is eigenlijk bij alle manieren van samenwerken. En dus ruimte houden in een intentieverklaring. Bijvoorbeeld die verzekering, die moet ook aangescherpt kunnen worden.

En die ruimte zou je moeten hebben, omdat je een vrij abstracte intentieovereenkomst zou krijgen.

C: En we zijn natuurlijk erg benieuwd wat Alex hiervan vindt. Wat zijn de ideeën die hij hier bij heeft.

Ik ben ook benieuwd of zij meer ervaring met allianties hebben.

R: Meestal doen zij het per project, dus echt een consortia. En daar hebben ze vaak wel een leading positie in. Verder hebben we ook wat lopen met een onderaannemer Robert. Een vrij klein bedrijf met een goede mentaliteit die wij dingen gunnen, en hij gunt ons dingen. Hij kan dingen goedkoper aanbieden en dat vinden wij interessant. Hij kan vervolgens de naam van onze organisatie gebruiken. Op alle vraagstukken, kunnen wij ja zeggen. We hebben alles in huis. Dit is wel echt op een hele andere manier samenwerken. Zeker een aanrader om ook daar een keer langs te gaan.

C: Belangrijkste van een alliantie is dat als zulke dingen ons helpen om het proces te versnellen, we daar zeker voor moeten gaan!