



De Alliantie: samen creëren we meer veiligheid

Een onderzoek naar eigenaarschap van veiligheid binnen de alliantie contractvorm.

Auteur: Mitch Moerman, Paltrock B&I



Colofon

Titel	De Alliantie: samen creëren we meer veiligheid
Ondertitel	Een onderzoek naar eigenaarschap van veiligheid binnen de Alliantie contractvorm
Datum	28-08-2025
Student	Mitch Moerman U78 – Hogere Veiligheidskunde +31 6 2427 1285 mitchmoerman@gmail.com / m.moerman@gralliantie.nl / m.moerman@paltrock-bouwinfra.nl
Opdrachtgever	Graaf Reinaldalliantie Waaldijk 91 4214 LC Vuren Niek Ridderbos via +31 6 5022 5427 https://www.gralliantie.nl
Onderwijsinstelling	PHOV Weerdsingel WZ32 3513 BC Utrecht 030 231 82 12 https://www.phov.nl/
Afstudeerbegeleider	Ruud Beukers +31 6 5338 4824

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Hogere Veiligheidskunde bij PHOV. In dit onderzoek ben ik aan de slag gegaan met het thema eigenaarschap van veiligheid binnen de alliantiecontractvorm – een onderwerp dat me vanaf de start op project Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg (GoWa) heeft geboeid vanwege de unieke manier van samenwerken die deze vorm met zich meebrengt.

De afgelopen periode is voor mij een intensief, maar vooral leerzaam traject geweest. Ik heb veel nieuwe inzichten opgedaan, niet alleen over veiligheid en contractvormen, maar ook over samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en het belang van een open cultuur binnen projecten.

Dit onderzoek had ik nooit kunnen uitvoeren zonder de hulp en betrokkenheid van een aantal mensen, die ik graag wil bedanken.

Allereerst mijn dank aan Ruud Beukers, mijn scriptiebegeleider, voor zijn scherpe blik, kritische vragen en betrokken begeleiding. Ook de studenten in de afstudeergroep wil ik bedanken voor de fijne feedback, bijeenkomsten en de onderlinge steun tijdens het scriptietraject.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar Niek Ridderbos, alliantiemanager van de Graaf Reinaldalliantie. Zijn enthousiasme en visie op veiligheid binnen allianties waren een belangrijke inspiratiebron. Daarnaast wil ik Jan Stroo en Eduard Dijker bedanken voor hun openheid en waardevolle bijdragen tijdens de interviews. Hun praktijkervaring heeft het onderzoek echt verdiept.

Tot slot dank aan alle collega's binnen de Graaf Reinaldalliantie die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Zonder jullie input was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ik hoop dat deze scriptie bijdraagt aan het vergroten van het inzicht in de waarde van allianties voor veiligheid en dat het een aanzet vormt tot verdere ontwikkeling van de contractvorm binnen de branche.

Mitch Moerman
Delfgauw, 2025

Lijst met verklaringen

Item	Uitleg
AMT	Alliantiemanagementteam
BTO-keuzes	Bouwkundig, technische en organisatorische keuzes
DBFM(O)	Design, Build, Finance en Maintain (& Operate)
GoWa	Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg
HR	Human Resources
HVK	Hogere Veiligheidskunde
OG	Opdrachtgever
ON	Opdrachtnemers
Paltrock B&I	Paltrock Bouw en Infra
PBM	Persoonlijke beschermingsmiddelen
PHOV	Post Hoger Onderwijs Veiligheidskunde
UAV	Uniforme Administratieve Voorwaarden
UAV-GC	Uniforme Administratieve Voorwaarden Geïntegreerde Contracten
V&G	Veiligheid en gezondheid
WRSL	Waterschap Rivierenland

Figuur 1 Lijst met verklaringen

Managementsamenvatting

De alliantiecontractvorm is in Nederland nog relatief onbekend, met name op het gebied van veiligheid. Binnen de Graaf Reinaldalliantie – een samenwerking tussen Waterschap Rivierenland en het Waalenseemble – werd geconstateerd dat het eigenaarschap van veiligheid anders wordt beleefd dan in traditionele contractvormen. Omdat bestaande literatuur hierover beperkt is, is besloten dit onderwerp nader te onderzoeken.

Het doel van dit onderzoek is vast te stellen of er sprake is van verhoogd eigenaarschap van veiligheid binnen een alliantie contractvorm ten opzichte van de traditionele opdrachtgever–opdrachtnemer verhouding. De resultaten moeten bijdragen aan het inzicht in de meerwaarde van de alliantie op het gebied van veiligheid en het vaker toepassen van deze contractvorm. Om dit te onderzoeken, is een combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek toegepast. De literatuurstudie vormde de basis voor het theoretisch kader, waarin het kernbegrip ‘eigenaarschap van veiligheid’ werd uitgewerkt aan de hand van vier waarden: leiderschap, verantwoordelijkheid, proactiviteit en betrokkenheid. Vervolgens werd een enquête uitgezet onder medewerkers van de Graaf Reinaldalliantie, gevolgd door verdiepende interviews met sleutelfunctionarissen binnen het project.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de alliantiecontractvorm leidt tot meer betrokkenheid, open communicatie en gezamenlijke besluitvorming. Veiligheid wordt niet langer gezien als een verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer, maar als een gedeeld belang. De alliantie biedt ruimte voor maatwerk, innovatie en het nemen van preventieve maatregelen zonder dat dit direct leidt tot contractuele of financiële discussies.

Waterschap Rivierenland (WSRL) en het Waalenseemble gaven beide aan dat de samenwerking binnen de alliantie hen heeft geholpen om veiligheid breder en dieper te verankeren in hun organisaties. WSRL kon zich optrekken aan het veiligheidsniveau van het Waalenseemble, terwijl het Waalenseemble profiteerde van de betrokkenheid en lange termijnvisie van de opdrachtgever. De verschillen in focus – WSRL focust zich meer op sociale veiligheid en beheer, het Waalenseemble juist meer op de uitvoeringsfase – werden als complementair ervaren. Hoewel het aantal veiligheidsincidenten niet aantoonbaar lager bleek, gaf de alliantie wel meer ruimte om incidenten daadkrachtig en gezamenlijk op te volgen.

Op basis van deze bevindingen zijn er diverse aanbevelingen gedaan om de veiligheid binnen de alliantie te verbeteren. Zo wordt geadviseerd om beheerorganisaties eerder te betrekken bij veiligheidsvraagstukken, de veiligheidsambitie al in de ontwerpfase vast te stellen en veiligheid expliciet op te nemen in aanbestedingsdocumenten. Ook wordt aanbevolen om de opdrachtgever structureel te laten deelnemen aan veiligheidsoverleggen en om de communicatie over veiligheid vanuit de opdrachtgever te versterken. Daarnaast is het belangrijk om de alliantiecontractvorm breder bekend te maken in de branche. Dit kan door veiligheid als thema op te nemen in whitepapers, samen te werken met brancheorganisaties zoals Bouwend Nederland en NUVK, en door het organiseren van symposia waarin praktijkvoorbeelden – zoals dit onderzoek – worden gedeeld.

Het vervolgtraject richt zich dan ook op het uitdragen van de resultaten, het opzetten van een kennisplatform (AlliantieNed) en het stimuleren van bredere toepassing van de alliantiecontractvorm.

Concluderend laat dit onderzoek zien dat de alliantiecontractvorm niet alleen organisatorisch en maatschappelijke voordelen biedt, maar ook een fundament legt voor gedeeld eigenaarschap van veiligheid. Daarmee vormt het een toekomstbestendige aanpak voor complexe projecten in de bouw- en infrasector.

Inhoudsopgave

COLOFON	2
VOORWOORD	3
LIJST MET VERKLARINGEN	4
MANAGEMENTSAMENVATTING	5
1. INLEIDING	8
1.1 AANLEIDING	8
1.2 BEOOGDE DOEL	8
1.3 GEVOLGDE WERKWIJZE	8
1.3.1 Hoofd- en deelvragen	8
1.3.2 Afbakening en verantwoording	9
1.3.3 Deskresearch	9
1.3.4 Kwalitatief onderzoek	10
1.4 LEESWIJZER	10
1.5 POSITIE ONDERZOEKER IN DE ORGANISATIE	11
1.6 ROL ONDERZOEKER BIJ HET ONDERZOEK	11
2. BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE	12
3. THEORETISCH KADER	13
3.1 DOEL VAN HET THEORETISCH KADER	13
3.2 EIGENAARSCHAP VAN VEILIGHEID	13
3.2.1 Leiderschap	13
3.2.2 Verantwoordelijkheid	14
3.2.3 Proactiviteit	14
3.2.4 Betrokkenheid	15
3.2.5 Schematische weergave	15
3.3 DEELCONCLUSIE	15
4. RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK	17
4.1 DE SPECIFIEKE KENMERKEN VAN EEN ALLIANTIE	17
4.1.1 Aanleiding tot een alliantie	17
4.1.2 Wat is een alliantie?	17
4.1.3 Specifieke kenmerken van een alliantie	18
4.1.4 De (meer)waarde van een alliantie	19
4.1.5 Verschillen alliantie t.o.v. traditionele contractvormen	19
4.1.6 Deelconclusie	20
4.2 EIGENAARSCHAP VAN VEILIGHEID VAN DE VERSCHILLENDE PARTIJEN	21
4.2.1 Invloed van een alliantie op de samenwerking tussen de partijen	21
4.2.2 Verdeling verantwoordelijkheid voor veiligheid tussen de partijen	22
4.2.3 Wat levert de alliantie beide partijen op?	23
4.2.4 Deelconclusie	24
4.3 INVLOED ALLIANTIEVORM OP EIGENAARSCHAP VAN VEILIGHEID	25
4.3.1 Invloed op veiligheid op de waarden voor eigenaarschap van veiligheid	25
4.3.5 Invloed van een alliantie op het veiligheidsniveau	28
4.3.6 Invloed van een alliantie op veiligheidsincidenten	29
4.3.7 Deelconclusie	30
4.4 DE ALLIANTIE ALS VAKER TE OVERWEGEN CONTRACTVORM?	31
4.4.1 Een contractvorm voor de toekomst	31
4.4.3 Deelconclusie	32
5 CONCLUSIE	33
5.1 Belangrijkste resultaten	33

6	AANBEVELINGEN.....	35
6.1	<i>Aanbevelingen voor de veiligheid binnen een alliantie</i>	35
6.2	<i>Aanbevelingen voor het vergroten van de bekendheid van een alliantie in de branche</i>	37
7	LITERATUURLIJST.....	39
BIJLAGEN		41
BIJLAGE I	SCRIPTIEVOORSTEL MET SCHRIFTELIJKE BEVESTIGING VAN GOEDKEURING	41
BIJLAGE II	VRAGEN ENQUÊTE	46
BIJLAGE III	RESULTATEN ENQUÊTE	48
BIJLAGE IV	INTERVIEWS	66
BIJLAGE V	PERSOONLIJKE BESCHOUWING	72

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Graaf Reinaldalliantie voert het project Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg uit. Aan de dijkversterking zitten specifieke projectrisico's verbonden, zoals financiële en planningsrisico's. Om deze projectrisico's zo goed mogelijk te beheersen, is er gekozen om een relatief nieuwe contractvorm toe te passen: de alliantie. De alliantie contractvorm is een relatief onbekende contractvorm binnen Nederland. Bij mijn start bij de Graaf Reinaldalliantie in maart 2024 was deze contractvorm ook voor mij als onderzoeker onbekend. Vanuit de Graaf Reinaldalliantie wordt er echter veel tijd en moeite gestoken om de contractvorm verder te verdiepen en uit te dragen richting de branche. Zo zijn er diverse whitepapers en artikelen over de werking en waarde van een alliantie opgesteld. Het viel echter op dat de gepubliceerde informatie voornamelijk over de samenwerking, organisatie en (maatschappelijke) meerwaarde gingen.

Na bijna een jaar werkzaam te zijn bij de Graaf Reinaldalliantie viel het op dat het eigenaarschap van veiligheid binnen de alliantie contractvorm verschilde ten opzichte van de traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding. Echter was er vanuit de bestaande whitepapers en artikelen niet tot nauwelijks aandacht besteed aan specifiek veiligheid binnen de alliantie contractvorm. Omdat het onderwerp van dusdanig belang is, is in afstemming met de Alliantiemanager, gekozen om het eigenaarschap van veiligheid binnen een alliantie te onderzoeken. Dit onderzoek zal zich dus nadrukkelijk focussen op veiligheid binnen de contractvorm, de verschillen met traditionele contractvormen, welke factoren bijdrage aan het eigenaarschap van veiligheid en welke acties er genomen kunnen worden om de alliantie vaker in de branche in te kunnen zetten.

De probleemeigenaar binnen dit onderzoek is Niek Ridderbos als Alliantiemanager van de Graaf Reinaldalliantie. Niek is betrokken bij het opstellen van de diverse whitepapers en artikelen en is een voorvechter als het gaat om de alliantie contractvorm verder uit te rollen in Nederland.

1.2 Beoogde doel

Het primaire doel van dit onderzoek is om antwoord te geven op de vraag of er een sprake is van een verhoogd eigenaarschap van veiligheid binnen de alliantie contractvorm. Hierin zal de vergelijking met de traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemer contractvorm worden gemaakt.

Voor het management van de Graaf Reinaldalliantie is het doel om meer inzicht te krijgen in hoeverre de contractvorm daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van het eigenaarschap van veiligheid. Met de onderbouwde informatie volgend uit dit onderzoek, kan – binnen de branche – het belang van een alliantie contractvorm op het gebied van veiligheid verder worden uitgedragen. Het uiteindelijke doel is dan ook om dit onderzoek in de toekomst in te zetten als afweging om de alliantie contractvorm vaker in te zetten voor projecten in Nederland.

1.3 Gevolgde werkwijze

1.3.1 Hoofd- en deelvragen

Om het onderzoek vorm te geven en inzicht te krijgen in het eigenaarschap voor veiligheid binnen de alliantie, zijn diverse hoofd- en deelvragen opgesteld. De deelvragen worden hieronder beschreven.

Hoofdvraag:

Is er sprake van verhoogd eigenaarschap voor veiligheid binnen een Alliantie ten opzichte van een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding?

De hoofdvraag wordt ondersteund door de onderstaande deelvragen:

Deelvragen:

1. Wat is een alliantie en welke specifieke kenmerken heeft het?
2. Wat is eigenaarschap in relatie tot veiligheid?
3. In hoeverre voelen de partijen binnen een alliantie het eigenaarschap voor veiligheid tijdens de uitvoeringsfase?
4. Op welke manier heeft een alliantievorm invloed op veiligheid?
5. In hoeverre kan een alliantie een vaker te overwegen contractvorm zijn op het gebied van veiligheid?

1.3.2 Afbakening en verantwoording

Dit onderzoek vindt plaats binnen de Graaf Reinaldalliantie, die het project Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg uitvoert. De focus van het onderzoek is het eigenaarschap van veiligheid binnen de alliantiecontractvorm. Om dit te onderzoeken wordt een vergelijking gemaakt met de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding, maar uitsluitend op basis van ervaringen van medewerkers binnen de Graaf Reinaldalliantie. Er wordt dus niet separaat onderzoek gedaan op een project met een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemers verhouding. Uit het onderzoek is gebleken dat 90% van de respondenten ervaringen heeft met zowel de alliantievorm als de traditionele opdrachtgever – opdrachtnemers vorm. De onderzoekspopulatie van deze scriptie is daarmee sterk genoeg om het perspectief van de traditionele contractvorm mee te nemen. Het onderzoek is uitgevoerd tijdens de uitvoeringsfase van het project, waarin veiligheid het meest prominent naar voren komt. De ontwerpfase valt buiten de scope, daar de meeste medewerkers deze fase niet hebben meegemaakt.

De onderzoekspopulatie van het onderzoek bestaat uit medewerkers van zowel de opdrachtgever (Waterschap Rivierenland) als de opdrachtnemers (het Waalensemble), die samen de Graaf Reinaldalliantie vormen. Veiligheid wordt in dit onderzoek over alle organisatieniveaus en rollen binnen de alliantie gezien, van uitvoerder tot management. Er is daarom bewust gekozen om geen onderscheid te maken tussen specifieke functies of disciplines, bijvoorbeeld in de enquête. Andere vergelijkbare projecten of andere allianties vallen buiten de scope van dit onderzoek. Ook juridische, financiële of technische aspecten van de alliantiecontractvorm worden slechts kort behandeld, daar deze vooral belangrijk zijn om de werking van een alliantie goed te kunnen omschrijven.

1.3.3 Deskresearch

Voor het uitvoeren van dit onderzoek zal er een gedeelte deskresearch worden uitgevoerd. Het doel van deskresearch binnen dit onderzoek is om zoveel mogelijk kennis te vergaren over het onderwerp. De deskresearch zal worden gebruikt om de eerste twee deelvragen van het onderzoek te kunnen beantwoorden. Deze deelvragen zijn: *‘Wat is een alliantie en welke specifieke kenmerken heeft het?’* en *‘Wat is eigenaarschap in relatie tot veiligheid?’*.

De deelvraag *‘Wat is een alliantie en welke specifieke kenmerken heeft het?’* zal beantwoord worden door een uiteenzetting van bronnen voornamelijk opgesteld door de Graaf Reinaldalliantie zelf. Dit wordt aangevuld met bronnen vanuit overige instanties. Vanuit de Graaf Reinaldalliantie zijn er diverse whitepapers en artikelen opgesteld die de werking en de specifieke kenmerken van een alliantie beschrijven. Deze bronnen zijn gebruikt om tot de beantwoording van de deelvraag te komen.

Voor de deelvraag ‘*Wat is eigenaarschap in relatie tot veiligheid?*’ zal een theoretisch kader worden opgesteld. Deskresearch staat hier aan de wieg van het theoretisch kader. Door middel van inzichten in de literatuur zal het kernbegrip ‘eigenaarschap van veiligheid’ worden uitgezet in verschillende waarden en daarmee specifiek gemaakt worden. In de beantwoording van de deelvragen wordt de bronvermelding in de tekst aangegeven.

1.3.4 Kwalitatief onderzoek

Voor dit onderzoek is naast de deskresearch gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksaanpak. Dit om meer inzicht te krijgen in het eigenaarschap van veiligheid binnen de alliantiecontractvorm. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit twee opeenvolgende methoden: een enquête en daaropvolgende verdiepende interviews.

De enquête is uitgezet onder circa 100 medewerkers van de Graaf Reinaldalliantie en is ingevuld door 45 respondenten (45%). De respondenten werken door de gehele organisatie van de Graaf Reinaldalliantie en hebben verschillende rollen binnen de organisatie. De vragenlijst is opgesteld in afstemming met een aantal AMT-leden van de organisatie. Het doel is om percepties en ervaringen rondom veiligheid en eigenaarschap te meten. In de enquête is gebruikgemaakt van zowel gesloten als open vragen. De vragen zijn voornamelijk gericht op de vier waarden van eigenaarschap van veiligheid, zoals deze in het theoretisch kader worden toegelicht. De enquête heeft een groot aantal mensen bereikt en biedt daarmee goede en betrouwbare inzichten over het eigenaarschap van veiligheid binnen de Graaf Reinaldalliantie.

Op basis van de uitkomsten van de enquête zijn drie verdiepende interviews gehouden met diverse sleutelfunctionarissen binnen de Graaf Reinaldalliantie. Deze interviews hebben als doel om verdere context te geven aan de eerder verzamelde data via de enquête en de deskresearch. De interviews zijn semigestructureerd uitgevoerd. Dit betekent dat niet alle vragen op voorhand zijn vastgesteld, maar dat er door middel van een open gesprek vragen zijn gesteld. Op deze manier konden de geïnterviewden hun voorbeelden en hun zienswijze op het onderwerp geven. Tevens zijn de interviews gebruikt om de antwoorden van de enquête te valideren.

Deze methode is gebaseerd op de *Delphi methode* (Villegas, z.d.). Met deze methode worden de antwoorden van de enquête, anoniem teruggekoppeld in de interviews. Door deze methodiek toe te passen worden niet alleen de antwoorden uit de enquête versterkt en verder verdiept, maar wordt ook de betrouwbaarheid van het onderzoek verder verhoogd. De enquête en interviews geven samen antwoord op de deelvragen: ‘*in hoeverre voelen de partijen binnen een alliantie het eigenaarschap voor veiligheid tijdens de uitvoeringsfase?*’, ‘*op welke manier heeft een alliantievorm invloed op veiligheid?*’ en ‘*in hoeverre kan een alliantie een vaker te overwegen contractvorm zijn op het gebied van veiligheid?*’.

1.4 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over het project, de aanleiding van het onderzoek, het doel en de gekozen onderzoeksmethoden (deskresearch en kwalitatief onderzoek).

Het tweede hoofdstuk beschrijft de Graaf Reinaldalliantie en het project, inclusief de betrokken partijen en de veiligheidsdoelstellingen.

Hoofdstuk drie beschrijft het theoretisch kader waarin het kernbegrip *eigenaarschap van veiligheid* aan de hand van vier waarden: leiderschap, verantwoordelijkheid, proactiviteit en betrokkenheid wordt beschreven.

In hoofdstuk vier worden de deelvragen op basis van literatuur, enquêtegegevens en interviews beantwoord. Dit hoofdstuk beschrijft de werking van een alliantie, de verantwoordelijkheid van de partijen binnen een alliantie, de invloed op veiligheid en in

hoeverre de alliantie een vaker in te zetten contractvorm kan zijn. In dit hoofdstuk worden diverse citaten gebruikt. Deze worden aangegeven door middel van een grijs kader. De citaten zijn afkomstig uit de enquête en anoniem.

In hoofdstuk vijf wordt de hoofdvraag: *Is er sprake van verhoogd eigenaarschap voor veiligheid binnen een alliantiecontractvorm ten opzichte van traditionele contractvormen* beantwoord.

Hoofdstuk zes geeft adviezen voor het verbeteren van veiligheid binnen allianties en hoe de resultaten van het onderzoek breder in de branche kunnen worden toegepast.

Ten slotte wordt in hoofdstuk 7 de geraadpleegde bronnen overzichtelijk weergegeven in de literatuurlijst en worden in de bijlagen het scriptievoorstel, de enquêtevragen, resultaten, interviewverslagen en een persoonlijke reflectie gegeven.

1.5 Positie onderzoeker in de organisatie

De onderzoeker van dit onderzoek is werkzaam bij Paltrock Bouw en Infra (Paltrock B&I) als Veiligheidsmanager/consultant. Paltrock B&I is een adviesbureau op het gebied van veiligheid en focust zich op strategisch- en tactisch veiligheidsmanagement in de infra- en bouwbranche. Vanuit Paltrock B&I is de onderzoeker werkzaam op het project GoWa, namens de Graaf Reinaldalliantie. Op het project vult de onderzoeker de rol van coördinator veiligheid en rapporteert aan de Alliantiemanager. De coördinator veiligheid is hierin de spin in het web tussen het management (strategisch niveau) en de projectleiders en uitvoering (tactisch niveau). De coördinator veiligheid beheert het veiligheidsmanagementsysteem waaronder het werkpakket integraal veiligheidsmanagement en zorgt dat initiatieven op het gebied van veiligheid verder in de Alliantie worden opgepakt. Daarnaast draagt de coördinator veiligheid zorg dat de veiligheidsmeldingen en relevante items uit de branche een plek krijgen binnen de Alliantie. Platter gezegd verzorgt de coördinator veiligheid de veiligheid 'binnen'. De coördinator veiligheid stuurt daarnaast een team van drie veiligheidskundige aan. De veiligheidskundige zijn afgevaardigd vanuit de partijen uit het Waalensemble. De veiligheidskundige lopen voornamelijk buiten hun veiligheidsrondes en helpen de uitvoering met het zo veilig mogelijk uitvoeren van het project.

1.6 Rol onderzoeker bij het onderzoek

De rol van de onderzoeker is het doen en uitvoeren van het onderzoek naar het niveau van eigenaarschap voor veiligheid binnen de Graaf Reinaldalliantie. De taak van de onderzoeker hierin is het analyseren van de informatie, het delen met de juiste betrokkenen, het trekken van conclusies en het zorg dragen voor een onafhankelijk onderzoek. De resultaten van het onderzoek zijn gedeeld en geanalyseerd met de Alliantiemanager en diverse andere belanghebbende.

2. Beschrijving van de organisatie

Het onderzoek zal worden uitgevoerd op het project Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg.

Het project wordt uitgevoerd door de Graaf Reinaldalliantie, bestaande uit de Opdrachtgever Waterschap Rivierenland en de Opdrachtnemer 'Waalensemble'. Het 'Waalensemble' bestaat uit Heijmans, DEME Environmental NL en GMB met Royal Haskoning DHV als 'preferred supplier' in de adviserende rol. De Graaf Reinaldalliantie opereert onder het motto: 'samen creëren we meer'. Het type contract betreft een alliantieovereenkomst. De alliantie wordt gevormd door de opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON). De alliantie is verantwoordelijk voor alle werkzaamheden die verricht moeten worden, van grondverwerving tot en met opleveren. De werking van een Alliantie wordt in paragraaf 4.1 verder uitgewerkt en toegelicht.

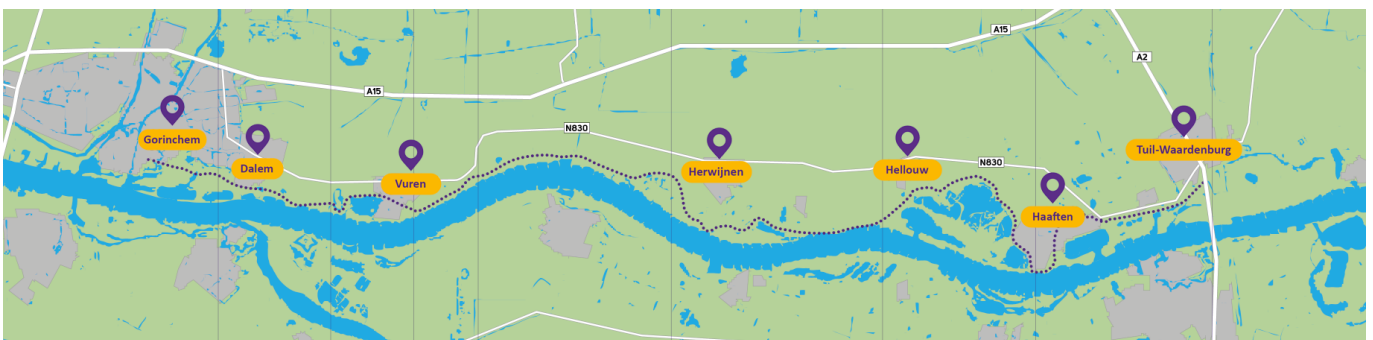


Figuur 2 De partijen binnen de Graaf Reinaldalliantie

Het project GoWa is een project binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma. De opgave van het project bestaat uit het versterken van de dijk, met als hoofddoel het op orde brengen van de veiligheid van de dijk langs de Noordzijde van de Waal tussen Gorinchem en Waardenburg. Dit zodanig dat deze voldoet aan de waterveiligheidsnormen die in 2017 in de gewijzigde Waterwet zijn opgenomen. Het tracé heeft een totale lengte van ca. 23,5 kilometer. In juni 2021 is de uitvoering gestart. Naar verwachting is de dijk tussen Gorinchem en Waardenburg eind 2025 hoogwaterveilig en wordt het project in 2026 opgeleverd (Gralliantie, z.d.).

Het project wordt dagelijks uitgevoerd door meer dan 150 werknemers van zowel de Graaf Reinaldalliantie als onderaannemers. De uitvoerende tak van de Graaf Reinaldalliantie is onderverdeeld in zes disciplines. Deze disciplines zijn wegen, grond, langsconstructies (damwanden), kabels en leidingen, logistiek en monitoring. Daarnaast wordt er vanuit de overkoepelende organisatie gewerkt aan zaken als HR, veiligheid en inkoop.

De Graaf Reinaldalliantie heeft als doelstelling te acteren op niveau 4 van de NEN Safety Culture Ladder (SCL), ook wel de veiligheidscultuurladder. Dit is belangrijk want de medewerkers worden dagelijks blootgesteld aan een aantal veiligheidsrisico's. Binnen de Graaf Reinaldalliantie zijn daarom de belangrijkste veiligheidsrisico's samengevat in de 'BIG 6'. Hieronder behoren aanrijdgevaar, omvallen materieel, struikelen, bereikbaarheid hulpdiensten en beknelling.



Figuur 3 Overzicht projectlocatie. (Bron: Gralliantie, <https://www.gralliantie.nl/werkzaamheden/>)

3. Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk is de beschrijving van de organisatie benoemd. Dit volgende hoofdstuk bevat het theoretische kader van het onderzoek. Hierin wordt de definitie van het kernbegrip 'eigenaarschap van veiligheid' uiteengezet. Het kernbegrip 'eigenaar van veiligheid' wordt door vier waarden verder uitgewerkt en verantwoord. Elke waarde zal in de dit hoofdstuk afzonderlijk worden toegelicht, om vervolgens de samenhang schematisch weer te geven. Dit hoofdstuk bevat de beantwoording van deelvraag: *Wat is eigenaarschap in relatie tot veiligheid?*

3.1 Doel van het theoretisch kader

Het doel van dit theoretisch kader is om op basis van bronnen een kader te schetsen waarin dit onderzoek zich afspeelt. Om meer inzicht te krijgen in het kernbegrip 'eigenaarschap van veiligheid' zal het kernbegrip in deze paragraaf ontleed en onderbouwd worden. Het theoretisch kader geeft daarmee inzicht in de belangrijkste waarden die centraal staan in dit onderzoek.

3.2 Eigenaarschap van veiligheid

Eigenaarschap in relatie tot veiligheid verwijst naar de mate waarin individuen, teams en organisaties verantwoordelijkheid nemen voor het creëren en behouden van een veilige werkomgeving. Eigenaarschap heeft directe positieve gevolgen voor de veiligheid op de werkplek of binnen een organisatie. Een verhoogd eigenaarschap van veiligheid kan leiden tot een afname van het aantal ongevallen en incidenten, een verbeterde veiligheidscultuur en een hogere betrokkenheid van medewerkers bij veiligheid. Omgekeerd kan een gebrek aan eigenaarschap van veiligheid resulteren in een hoger risico op ongevallen en een verslechterde veiligheidscultuur (Safety Culture Ladder, 2023).

In dit onderzoek speelt het begrip 'eigenaarschap van veiligheid' een grote rol. Om eigenaarschap van veiligheid (be)grijpbaar te maken, wordt gebruik gemaakt van een aantal waarden om het kernbegrip eigenaarschap van veiligheid verder vorm te geven.

Eigenaarschap van veiligheid wordt binnen dit onderzoek uiteengezet als:

- Leiderschap: tonen van leiderschap op het gebied van veiligheid en anderen aansporen om veilig te werken.
- Verantwoordelijkheid: persoonlijk verantwoordelijkheid erkennen en nemen om zo een veiligere werkomgeving te creëren.
- Pro activiteit: gevaarlijke situaties melden en oplossen voordat ze leiden tot onveilige situaties of ongevallen.
- Betrokkenheid: deelname aan veiligheidsinitiatieven en naleving van de procedures.

Deze waarden worden verder in deze paragraaf uitgewerkt.

3.2.1 Leiderschap

'Tonen van leiderschap op het gebied van veiligheid en anderen aansporen om veilig te werken.'

Leiderschap in veiligheid betekent dat medewerkers niet alleen zichzelf, maar ook anderen aansporen om veilig te werken. Dit kan door zowel informeel maar ook formeel leiderschap te tonen. Hierdoor wordt het goede voorbeeld gegeven en daarmee collega's gemotiveerd worden ook veilig te werken (AMCS, 2024). Leiderschap kan daarnaast worden versterkt door het erkennen en belonen van veilig gedrag, en door het creëren van een cultuur waarin veiligheid een gedeelde verantwoordelijkheid is (Kluwer, 2023).

Een aantal kenmerken van veiligheidsleiderschap:

- Voorbeeldgedrag: leiders geven het goede voorbeeld door zelf veilig te werken en veiligheid prioriteit te maken (AMCS, 2024).

- Ondersteuning bieden: leiders bieden ondersteuning en hulp aan collega's om veilig te werken.
- Motiveren: leiders motiveren en inspireren anderen om veiligheid als prioriteit te zien (AMCS, 2024).
- Erkenning en beloning: het erkennen en belonen van medewerkers die veilig gedrag vertonen, bijvoorbeeld door het uitreiken van een beloning (NORD, z.d.).
- Open dialoog: het aanmoedigen van een open dialoog over veiligheid en gezondheid op de werkplek, zodat iedereen zich gehoord voelt (Kluwer, 2023).

3.2.2 Verantwoordelijkheid

'Persoonlijk verantwoordelijkheid erkennen en nemen om zo een veiligere werkomgeving te creëren.'

Verantwoordelijkheid nemen houdt in dat medewerkers persoonlijke verantwoordelijkheid nemen om veilig te werken. Dit betekent dat iedereen binnen de organisatie zich bewust is van zijn of haar rol op het gebied van veiligheid en actie neemt wanneer dat nodig is. Verantwoordelijkheid kan worden gestimuleerd door het kenbaar maken of uitspreken van verwachtingen en zorgen dat veilig werken mogelijk is door bijvoorbeeld ondersteuning en/of tijd te bieden (Managementboek, z.d.).

Een aantal kenmerken van verantwoordelijkheid nemen:

- Bewustzijn van rol: verantwoordelijke medewerkers zijn zich bewust van hun eigen rol in veilig werken (Aboma, z.d.).
- Actie ondernemen: medewerkers ondernemen zelf actie om veiligheidsproblemen op te lossen en voorkomen (Bakker, 2016).
- Verantwoording afleggen: medewerkers leggen verantwoording af voor hun acties en leren van fouten.
- Melden van onveilige situaties: medewerkers melden onveilige situaties en komen zelf met verbeteringen (Leiderschapontwikkelen.nl, z.d.).

3.2.3 Proactiviteit

'Gevaarlijke situaties melden en oplossen voordat ze leiden tot onveilige situaties of ongevallen.'

Een proactieve houding is essentieel voor eigenaarschap van veiligheid. Dit betekent dat medewerkers veiligheidsproblemen melden en oplossen voordat ze escaleren. Dit vereist een scherp oog voor potentiële risico's en de bereidheid om actie te ondernemen zonder af te wachten (Steven, 2025). Proactiviteit in veiligheidscontext houdt in dat men niet wacht tot er een incident plaatsvindt, maar actief zoekt naar potentiële risico's en deze aanpakt. Dit kan worden ondersteund door te investeren in het verbeteren van competenties van de medewerkers. Dit onder andere door het uitvoeren van regelmatige veiligheidsinspecties, risicobeoordelingen en het stimuleren van een open communicatiecultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om problemen te melden (Safety Culture Ladder, 2023). Proactieve medewerkers dragen bij aan een preventieve cultuur waarin problemen worden aangepakt voordat ze schade kunnen veroorzaken (Ing. G. Koomen, 2024).

Een aantal kenmerken van een proactieve houding:

- Initiatief nemen: proactieve medewerkers wachten niet af tot anderen actie ondernemen, maar nemen zelf het initiatief om veiligheidsproblemen aan te pakken (Steven, 2025).
- Vooruitdenken: ze anticiperen op mogelijke risico's en nemen maatregelen om deze te voorkomen (Safety Culture Ladder, 2023).

- Open communicatie: het stimuleren van een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om veiligheidsproblemen te melden zonder angst voor repercussies (Ing. G. Koomen, 2024).

3.2.4 Betrokkenheid

‘Deelname aan veiligheids-initiatieven en naleving van procedures.’

Betrokkenheid bij veiligheidsprogramma's en naleving van procedures is een belangrijk kenmerk van eigenaarschap. Wanneer medewerkers actief deelnemen aan veiligheidsinitiatieven en zich houden aan de opgestelde werkwijze en procedures, tonen zij aan in een veilige werkomgeving te willen werken. Dit betekent dat ze niet alleen de regels volgen, maar ook actief bijdragen aan het verbeteren van veiligheidsmaatregelen. Betrokkenheid kan worden verbeterd door training aan te bieden, een specifiek veiligheidsprogramma of een veiligheidscommissie op te stellen (Partners in veiligheid, 2024).

Een aantal kenmerken van betrokkenheid:

- Actieve deelname: medewerkers nemen actief deel aan bijvoorbeeld bijeenkomsten en leveren input op het gebied van veiligheid.
- Naleving van procedures: medewerkers volgen veiligheidsprocedures en moedigen anderen aan dit ook te doen.
- Feedback geven: medewerkers geven constructieve feedback over veiligheidsmaatregelen en dragen bij aan continue verbetering (Safety Culture Ladder, 2023).

3.2.5 Schematische weergave

Het kernbegrip ‘eigenaarschap van veiligheid’ is nu dus uitgezet in de vier waarden, leiderschap, verantwoordelijkheid, proactiviteit en betrokkenheid. Voor de leesbaarheid is bovenstaande samengevat in onderstaand schematische weergave.

Kernbegrip	Waarden	Toelichting waarden
Eigenaarschap van veiligheid	Leiderschap	<i>‘Tonen van leiderschap op het gebied van veiligheid en andere aansporen om veilig te werken.’</i>
	Verantwoordelijkheid	<i>‘Persoonlijk verantwoordelijkheid erkennen en nemen om zo een veiligere werkomgeving te creëren.’</i>
	Proactiviteit	<i>‘Gevaarlijke situaties melden en oplossen voordat ze leiden tot onveilige situaties of ongevallen.’</i>
	Betrokkenheid	<i>‘Deelname aan veiligheids-initiatieven en naleving van procedures.’</i>

Figuur 4 Schematische weergave theoretisch kader (Bron: eigen bewerking)

3.3 Deelconclusie

In bovenstaand theoretisch kader is het kernbegrip 'eigenaarschap van veiligheid' uiteengezet. Eigenaarschap van veiligheid verwijst naar de mate waarin de medewerkers binnen organisaties – zoals een alliantie – verantwoordelijkheid nemen voor het creëren en handhaven van een veilige werkomgeving.

Het kernbegrip eigenaarschap van veiligheid is uiteengezet door het gebruik van vier waarden: proactiviteit, betrokkenheid, leiderschap en verantwoordelijkheid. Proactiviteit houdt in dat medewerkers gevaarlijke situaties melden en oplossen voordat ze leiden tot onveilige situaties of ongevallen. Betrokkenheid verwijst naar de actieve deelname aan

veiligheidsinitiatieven en de naleving van procedures. Leiderschap op het gebied van veiligheid betekent dat medewerkers anderen aansporen om veilig te werken en zelf het goede voorbeeld geven. Verantwoordelijkheid nemen houdt in dat medewerkers persoonlijke verantwoordelijkheid erkennen en actie ondernemen om een veilige werkomgeving te creëren.

Door de vier waarden actief uit te dragen, kunnen organisaties een hoge veiligheidscultuur ontwikkelen. Dit zal vervolgens leiden tot een verbetering van de veiligheidscultuur en een hogere betrokkenheid van medewerkers bij veiligheid. Kortom, eigenaarschap van veiligheid is een essentiële factor die bijdraagt aan de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers binnen een organisatie.

4. Resultaten van het onderzoek

4.1 De specifieke kenmerken van een alliantie

Nu het kernbegrip eigenaarschap van veiligheid uiteen is gezet, wordt dit hoofdstuk de resultaten van het onderzoek beschreven. Het hoofdstuk bestaat uit paragrafen. In elke paragraaf wordt antwoord gegeven op een deelvraag van het onderzoek. De deelvraag wordt bij de start van elke paragraaf nogmaals benoemd en de paragraaf wordt afgesloten met een deelconclusie.

In de eerstvolgende paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *wat is een alliantie en welke specifieke kenmerken heeft het?* Om tot een antwoord op de deelvraag te komen zijn er diverse artikelen en whitepapers geraadpleegd. Het artikel en de whitepapers zijn in opdracht van en door de Graaf Reinaldalliantie opgesteld. Aan de hand van diverse paragrafen wordt de werking van een alliantie – met onder de specifieke kenmerken en meerwaarde – beschreven.

4.1.1 Aanleiding tot een alliantie

In Nederland is er behoefte aan andere contractvormen voor grote projecten in de bouw- en infra sector, anders dan de traditionele contractvormen. De huidige contractvormen, zoals de UAV, UAV-GC of het DBFM(O), gaan uit van een traditionele verdeling tussen de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer(s). De projecten in Nederland worden echter steeds complexer. De behoefte om de projecten met innovatie en duurzame oplossingen uit te voeren neemt hierin sterk toe. Toch nemen de beschikbare middelen zoals geld en personeel inzet niet evenredig toe. In de huidige contractvormen ontstaan veelal conflicten tussen de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer(s) die niet bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van een project. Dit maakt tot het feit dat projecten moeilijker uitvoerbaar zijn, maar ook dat de sector bijvoorbeeld minder aantrekkelijk wordt voor de instroom van nieuw personeel. En dat terwijl het aantrekken van nieuw personeel essentieel is voor de ontwikkeling van de sector. Het is dus van belang dat Opdrachtgevers en Opdrachtnemers samen aan de slag kunnen om dit probleem te voorkomen. Om dit te kunnen doen is de alliantie contractvorm een goed alternatief ten opzichte van de traditionele contractvormen (Ir. P.W.J. van Dijk, 2024).

4.1.2 Wat is een alliantie?

Een alliantie is een contractvorm waarbij meerdere partijen, zoals opdrachtgevers en opdrachtnemers, samenwerken op basis van gedeelde risico's en belangen om gezamenlijk een project te realiseren. In tegenstelling tot traditionele contractvormen, waarbij risico's en verantwoordelijkheden strikt worden verdeeld, worden in een alliantie risico's en belangen juist gedeeld. Hoe de alliantie de risico's beheerst, wordt gezamenlijk beslist. De eventuele consequenties worden daarbij door beide partijen gedragen. Dit zorgt voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een focus op het gemeenschappelijke doel.

Binnen een alliantie wordt een omgeving gecreëerd waarin samenwerking en vertrouwen centraal staan. Door de gedeelde risico's en belangen werken de partijen als één team, wat leidt tot een hogere mate van vertrouwen en minder conflicten. Bovendien biedt een alliantie flexibiliteit en het vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en uitdagingen, wat leidt tot een efficiëntere projectuitvoering. Doordat men minder met conflicten bezig is, is iedereen in staat om beter zijn werk uit te voeren en komt vakmanschap nog beter terug. Voorbeelden van andere allianties – zoals Markenmeerdijken en Vught verdiept – tonen aan hoe deze kenmerken in de praktijk worden toegepast en welke voordelen en uitdagingen allianties met zich meebrengen (Gralliantie, Geboorteverhalen van de alliantie, z.d.).

Kortom, een alliantie is een samenwerkingsvorm die gebaseerd is op gedeelde risico's en belangen, met als doel een project succesvol en efficiënt te realiseren door middel van samenwerking, transparantie en vertrouwen.

4.1.3 Specifieke kenmerken van een alliantie

Om de werking van een alliantie beter te kunnen begrijpen, zal in deze paragraaf een aantal specifieke kenmerken van een alliantie worden toegelicht. Deze kenmerken zijn specifiek voor de Graaf Reinaldalliantie en kunnen per alliantie verschillen. Een alliantie kenmerkt zich door vele specifieke kenmerken, maar in dit onderzoek wordt gefocust op de alliantiebeginselen, organisatie en bestuur en risico(ver)deling.

Alliantiebeginselen

Alliantiebeginselen vormen de basis voor de onderlinge samenwerking. De beginselen zijn geen loze beloftes, maar beginselen waar men elkaar op mag en kan aanspreken. Deze alliantiebeginselen vormen de rode draad in de samenwerking tussen de verschillende partijen binnen een alliantie en vormen onderdeel uit van het contract. De alliantiebeginselen van de Graaf Reinaldalliantie zijn als volgt (niet uitputtend):

- Best for project: beslissingen worden genomen op basis van wat het beste is voor het project als geheel.
- Transparantie en open boek: alle financiële en operationele informatie wordt openlijk gedeeld tussen de partijen. Winst voor de één mag niet ten koste gaan van verlies voor de ander.
- Consensus en unanimiteit: beslissingen worden genomen op basis van consensus en unanimiteit.
- *'No blame, no claim'*: er wordt geen schuld toegewezen en er worden geen claims ingediend voor fouten of vertragingen.
- Winst voor de éne partij en verlies voor de ander is niet acceptabel.

Samenwerking binnen een alliantie op bestuurlijk niveau

De alliantie is een zelfstandig opererende organisatie, met een alliantiebestuur bestaande uit directeuren van de betrokken partijen. De medewerkers werken samen als één organisatie vanuit één kantoor. In een alliantie geeft één team leiding aan de organisatie. Dit wordt gedaan door het alliantiemanagementteam (AMT). Vergelijken we dit met een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers relatie, dan zien we dat in deze traditionele contractvorm vaak twee teams leidinggeven, zowel aan Opdrachtgevers als aan Opdrachtnemers kant. Binnen een alliantie heerst daardoor een 'niet-hiërarchisch' karakter. Dit is te herleiden naar de gelijkheid tussen de verschillende partijen. Hierbij worden besluiten door het alliantiebestuur en AMT unaniem genomen. Dit is mogelijk doordat er openheid en transparantie is in alle lagen van de organisatie, zoals opgenomen in de kernbeginselen (Ir. P.W.J. van Dijk, 2024).

Risico(ver)deling

Het uitgangspunt van een alliantie is dat de partijen de risico's niet vérdelen, maar delen. In de praktijk houdt dit in dat de risico's samengedragen worden. Als een risico zich voordoet, zal de alliantie naar een oplossing zoeken. De eventuele kosten worden vanuit het alliantiebudget betaald. Onder risico's worden in dit geval projectrisico's als planning, imago/reputatie en financiën bedoeld. Veiligheid en gezondheidsrisico's (V&G risico's) worden niet meegenomen in de geraadpleegde literatuur, maar worden in de praktijk wel in de alliantie gedeeld. De omgangsvorm tussen projectrisico's en V&G risico's verschillen daarom niet. Het doel van het samendragen van risico's is te voorkomen dat één van de partijen als verantwoordelijke wordt aangewezen. Ook hier zien we een verschil terug ten opzichte van de traditionele contractvormen. In deze vorm worden de risico's veelal verdeeld tussen de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer. In het contract van een alliantie staat dat twee risico's niet worden gedeeld, namelijk: (1) wijzigingen van de wet- en regelgeving en (2) (zeer) bijzondere omstandigheden. Binnen de Graaf Reinaldalliantie ervaart men dat – de

manier van risico delen – leidt tot het voorkomen van discussies van aansprakelijkheid. Dit leidt vervolgens tot meer daadkracht, flexibiliteit en innovatieve of duurzame oplossingen (Ir. P.W.J. van Dijk, 2024).

4.1.4 De (meer)waarde van een alliantie

In de vorige paragrafen is beschreven wat een alliantie precies is, welke specifieke kenmerken een alliantie met zich meedraagt en hoe een alliantie werkt. Dit is vooral beschreven vanuit de organisatie zelf, maar een alliantie heeft daarnaast nog meer toegevoegde waarden. Aan de hand van vier stellingen heeft de Graaf Reinoldalliantie onderzoek gedaan naar de (meer)waarde vanuit verschillende invalshoeken. Deze invalshoeken zijn verdeeld in de categorieën: maatschappelijke meerwaarde, mens, leren en project. Voor elk van bovenstaande categorie is een whitepaper opgesteld. Deze zijn beschikbaar via de Graaf Reinoldalliantie en voor eenieder openbaar toegankelijk via www.gralliantie.nl. Onderstaand figuur geeft kort een schematisch overzicht van de belangrijkste conclusies van elke whitepapers en invalshoeken. Veiligheid is niet opgenomen als categorie, wat het belang van dit onderzoek verder onderstreept.



Figuur 5 Invalshoeken meerwaarde van een alliantie (Bron: Gralliantie, <https://www.gralliantie.nl/de-waarde-van-een-alliantie/>)

4.1.5 Verschillen alliantie t.o.v. traditionele contractvormen

Een alliantie verschilt aanzienlijk van een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer contractvorm, zowel organisatorisch als technisch. In een alliantie werken opdrachtgever en opdrachtnemer(s) als één team samen. Ze hebben hierbij dezelfde doelen, terwijl in de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer vorm de partijen gescheiden blijven en ieder hun eigen doelen nastreven (COB, 2025). Risico's en beloningen worden binnen een alliantie gedeeld door alle partijen. Dit leidt tot gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat van het project. Bij de traditionele vorm worden de risico's juist grotendeels bij de opdrachtnemer(s) neergelegd (Rijksoverheid, 2025). Besluiten binnen een alliantie worden genomen op basis van consensus, terwijl in de traditionele vorm de opdrachtgever doorgaans de eindbeslissingen neemt. De communicatie binnen een alliantie is transparant en open. Dit versterkt het belang van het project, terwijl binnen traditionele contracten formeel en juridisch gecommuniceerd wordt (COB, 2025). Ook op het gebied van ontwerp en planning is er een verschil: in een alliantie worden deze gezamenlijk uitgevoerd, terwijl in de traditionele vorm de opdrachtnemer slechts uitvoert wat door de opdrachtgever is voorgeschreven of als basisontwerp is aangeleverd. In een alliantie worden conflicten opgelost door samen te werken en tot een consensus te komen. Dit is anders dan bij traditionele contracten, waar juridische procedures juist de norm zijn. Een alliantie draait om een cultuur van vertrouwen en samenwerking, terwijl traditionele contracten meer gericht zijn op controle en toezicht. Bovendien wordt in een alliantie innovatie actief aangemoedigd,

terwijl traditionele contracten zich vooral richten op het strikt volgen van vooraf vastgestelde specificaties (Rijksoverheid, 2025).

Bovenstaande paragraaf kan schematisch worden weergegeven in onderstaande tabel.

Aspect	Alliantievorm	Traditioneel contract
Samenwerking	Geïntegreerd team met gedeelde doelen	Gescheiden partijen met eigen belangen
Risicoverdeling	Gedeelde risico's en beloningen	Risico's bij opdrachtnemer
Besluitvorming	Gezamenlijke besluitvorming	Opdrachtgever neemt beslissingen
Communicatie	Transparant en open	Formeel en juridisch
Planning en ontwerp	Gezamenlijke planning en ontwerp	Opdrachtnemer voert uit
Conflictoplossing	Samenwerking en consensus	Juridische procedures
Organisatiecultuur	Vertrouwen en samenwerking	Controle en toezicht
Innovatie	Actieve stimulans voor innovatie	Strikte naleving van specificaties

Figuur 6 Verschillen alliantievorm vs. traditioneel contract (Bron: eigen bewerking)

Toch kent een alliantievorm ook nadelen. Uit de interviews voor dit onderzoek blijkt dat er ook valkuilen schuilen in de contractvorm. Zo geeft de Realisatiemanager aan dat er binnen een alliantie grote verschillen kunnen ontstaan door de cultuurverschillen van de verschillende partijen. Dit geldt voor zowel de verhouding WSRL en Waalensemble, als voor de combinatiepartijen binnen het Waalensemble. Specifiek kunnen de verschillende combinatiepartijen uiteenlopende doelen en ambitie hebben op het gebied van veiligheid. Het is daarom van belang deze in een zo vroeg mogelijk stadium gelieerd te krijgen en hier blijvend aan te werken gedurende het project.

4.1.6 Deelconclusie

Een alliantie is een contractvorm waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer als één geïntegreerd team samenwerken, met gedeelde risico's, belangen en verantwoordelijkheden. Kenmerkend voor deze samenwerking zijn de alliantiebeginselen zoals 'best for project', transparantie, communicatie en 'no blame, no claim'. Deze beginselen zorgen voor een open en gelijkwaardige samenwerking binnen een alliantie. In tegenstelling tot traditionele contractvormen, waarin partijen vaak tegenover elkaar staan, bevordert de alliantie vertrouwen, flexibiliteit en gezamenlijke besluitvorming. De alliantievorm leidt daarmee dus tot minder conflicten, snellere besluitvorming en biedt ruimte voor innovatie. Hierdoor vormt de alliantie een aantrekkelijke contractvorm voor (de complexere) projecten in de bouw- en infrasector.

4.2 Eigenaarschap van veiligheid van de verschillende partijen

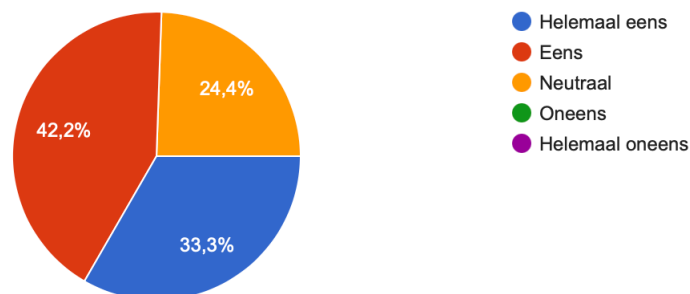
In deze paragraaf wordt het eigenaarschap van veiligheid van de verschillende partijen binnen de alliantie beschreven. Daarmee beantwoordt deze paragraaf deelvraag 3: *in hoeverre voelen de partijen binnen een alliantie het eigenaarschap van veiligheid tijdens de uitvoeringsfase?* De paragraaf beschrijft de invloed van een alliantie op de samenwerking tussen de verschillende partijen, in hoeverre alle partijen de verantwoordelijkheid voor veiligheid voelen en daarnaast wat een alliantie de verschillende partijen oplevert.

Om deze deelvraag goed uiteen te kunnen zetten, is het handig om de verschillende partijen binnen de Graaf Reinaldalliantie nogmaals te benoemen. De Graaf Reinaldalliantie bestaat uit de Opdrachtgever Waterschap Rivierenland (WSRL) en de Opdrachtnemer 'Waalensemble'. Het 'Waalensemble' bestaat uit een Heijmans, DEME Environmental NL en GMB, met Royal Haskoning DHV als 'preferred supplier' in de adviserende rol. In deze paragraaf wordt gesproken over 'de partijen'. Onder de partijen wordt in dit geval WSRL en het Waalensemble verstaan. Het Waalensemble bestaat zoals gezegd uit meerdere organisaties, maar wordt als één entiteit gezien.

4.2.1 Invloed van een alliantie op de samenwerking tussen de partijen

Uit het onderzoek blijkt dat de samenwerking op het gebied van veiligheid tussen WSRL en het Waalensemble als positief wordt ervaren. 75% van de respondenten geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat de alliantie bijdraagt aan betere samenwerking op dit vlak. 24% bleef neutraal, en er waren geen negatieve reacties. De open antwoorden en interviews bevestigen en versterken deze statistieken volledig.

In hoeverre vind je dat de alliantievorm een betere samenwerking op het gebied van veiligheid tussen de WSRL en Waalensemble stimuleert?



Figuur 7 Taartdiagram enquêtevraag m.b.t. samenwerking op het gebied van veiligheid tussen de partijen

Een terugkerende bevinding onder de respondenten is dat veiligheid niet langer wordt gezien als iets van slechts één partij, maar echt als een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit leidt volgens de respondenten tot meer betrokkenheid en samenwerking tussen beide partijen. Dit komt onder andere terug in het feit dat er geen discussie is over wie verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld de investeringen die worden gedaan in de veiligheid van het project en veiligheidsinitiatieven- en dagen gezamenlijk worden georganiseerd.

Daarnaast blijkt dat de alliantie contractvorm leidt tot meer begrip voor elkaars standpunten. Door de intensievere samenwerking in deze contractvorm ontstaat er een kijk op veiligheid die zeer breed is. Hierdoor worden bijvoorbeeld ook de wensen van de toekomstige beheerder al in een vroeg stadium meegenomen. De samenwerking wordt versterkt doordat er binnen het alliantiemanagementteam (AMT) geen onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende partijen. Veiligheid wordt daarmee niet alleen op operationeel vlak, maar ook op bestuurlijk vlak als een gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien.

‘In het MT is geen onderscheid tussen WSRL en Waalenseemble, dus vanaf de top van het project wordt veiligheid integraal benaderd. Dit zie je ook terug in het draagvlak dat er is voor welk veiligheidsinitiatief dan ook bij de moederorganisaties’.

Tot slot blijkt uit de antwoorden dat de alliantie een ideale contractvorm is met betrekking tot kennisdeling binnen de verschillende partijen. Er wordt geleerd van de verschillende werk- en zienswijze en ervaringen, wat leidt tot meer overwogen besluitvorming. Maar ook initiatieven zoals veiligheidsdagen en kennisdelingssessies worden gezamenlijk georganiseerd en zorgen voor een gedeelde blik op veiligheid binnen de alliantie.

In paragraaf 4.2.3 wordt dieper ingegaan op wat de samenwerking binnen een alliantie elke partij nu oplevert.

4.2.2 Verdeling verantwoordelijkheid voor veiligheid tussen de partijen

Een meerderheid van de respondenten (55%) is van mening is dat beide partijen in gelijke mate verantwoordelijkheid nemen voor veiligheid. Dit komt onder andere terug in het feit dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen WSRL en Waalenseemble als het gaat om het nemen van verantwoordelijkheid. Zoals al eerder benoemd worden besluiten gezamenlijk genomen in het alliantiemanagementteam, waardoor het eigenaarschap van veiligheid gedeeld is.

‘Als het gaat om het verbeteren van veiligheid in de uitvoering komen die meer van mensen die bij aannemers werken, als het gaat om maatregelen die met huidig en toekomstig beheer te maken hebben, komen die meer van mensen die bij het waterschap werken. Als het gaat om maatregelen die doorgevoerd worden in de branche nemen medewerkers van alle betrokken partijen verantwoordelijkheid’.

Toch zijn er ook nuances binnen de verdeling van verantwoordelijkheid voor veiligheid tussen de partijen. Uit de enquête en interviews blijkt namelijk dat er subtiele accentverschillen zijn tussen de partijen. Zo lijkt WSRL zich meer te richten op sociale veiligheid en het beheer van de dijk op de lange termijn. Sociale veiligheid betreft onder andere de omgangsvormen met elkaar en streeft bijvoorbeeld naar cultuur waar iedereen elkaar durft aan te spreken (Ministerie van Onderwijs, z.d.). Het Waalenseemble daarentegen focust en houdt zich meer bezig met veiligheid buiten tijdens de uitvoeringsfase. Deze verschillen worden echter niet als problematisch ervaren, maar eerder als complementair. Ze weergeven duidelijk de verschillen tussen de rollen en expertises binnen de alliantie, waarbij iedere partij vanuit zijn eigen perspectief bijdraagt aan veiligheid.

‘Er zijn wel accent verschillen. WSRL kijkt ook (meer) naar sociale veiligheid en Waalenseemble heeft het accent op de uitvoering buiten’.

Tijdens de interviews is tevens de vraag gesteld wat het risico is dat geen van de partijen de verantwoordelijkheid voor veiligheid neemt en hierdoor de veiligheid dus niet centraal staat of zelfs afzwakt binnen het project. Geen van de geïnterviewden erkende dit als een probleem binnen de alliantie. De verantwoordelijkheid voor veiligheid is bij alle partijen groot en wordt gelijkwaardig genomen. Wel wordt door een respondent benoemd dat de invloed niet altijd gelijk verdeeld is, wat het nemen van verantwoordelijkheid soms tot een zoektocht maakt. Volgens de Realisatiemanager is er in een vroeg stadium een hoge ambitie voor veiligheid

binnen de alliantie vast gesteld. Daardoor nemen alle partijen de verantwoordelijkheid om deze ambitie na te leven, zeker naar mate het project vordert in tijd. Elkaar begrijpen is daarin cruciaal en dit kan alleen bereikt worden door elkaar actief te betrekken.

Bovenstaande gaat specifiek in op de praktische verantwoordelijkheid voor veiligheid binnen de alliantie. Binnen de alliantie worden de wettelijke verantwoordelijkheden rondom V&G coördinatie – conform artikel 2.28 van het Arbeidsomstandighedenbesluit – ingevuld door zowel de opdrachtgever (OG) als de opdrachtnemer (ON). WSRL draagt hierin zorg voor de V&G-coördinatie in de ontwerpfase, terwijl het Waalensemble verantwoordelijk is voor de coördinatie tijdens de uitvoeringsfase (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2025).

4.2.3 Wat levert de alliantie beide partijen op?

De alliantie tussen WSRL en het Waalensemble biedt de ruimte om van elkaar te leren en samen op zoek te gaan naar de beste manier om een project veilig uit te voeren. Door intensief samen te werken in de alliantie ontstaat er een unieke dynamiek waarin beide partijen groeien en elkaar versterken.

De alliantie levert voor beide partijen meer inzicht in elkaars werelden op. Medewerkers van beide organisaties krijgen de kans om mee te kijken over hun eigen vakgebied heen. Zo wordt veiligheid niet langer benaderd vanuit alleen de opdrachtgevers of opdrachtnemers kant, maar juist vanuit de verschillende perspectieven die beide partijen meebrengen. Dit leidt tot innovatievere oplossingen en een breder gedragen aanpak van veiligheid in het algemeen.

Daarnaast is het leren van elkaars culturen een belangrijk effect van de alliantie op het gebied van veiligheid. De alliantie brengt medewerkers met verschillende achtergronden, werkwijzen en denkwijzen samen.

‘Deze mate van samenwerking [binnen de alliantie] leidt ertoe dat er meer inzicht in elkaars werelden wordt gegeven, incl. de blik op veiligheid vanuit verschillende perspectieven’.

Waterschap Rivierenland (WSRL)

Voor WSRL betekent de alliantie met het Waalensemble een belangrijke kans om de opgedane ervaringen breder in te zetten binnen de eigen organisatie. De contractvorm zorgt ervoor dat medewerkers van WSRL nieuwe kennis opdoen en gestimuleerd worden om deze actief te delen binnen hun eigen organisatie. Dit vergroot het lerend vermogen van WSRL en draagt bij aan een cultuur van continue verbetering.

Volgens de Alliantiemanager is deze ontwikkeling ook zichtbaar op het gebied van veiligheid. Waar opdrachtgevers voorheen nauwelijks betrokken waren bij initiatieven zoals de Veiligheidsladder (SCL) of VCA, is dat door de alliantie veranderd. “Doordat medewerkers van WSRL actief meewerken in de alliantie, is het hele veiligheidstraject binnen WSRL verder opgestart,” aldus Ridderbos. Dit heeft geleid tot een grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van WSRL op het gebied van veiligheid.

Daarnaast biedt de alliantie WSRL de mogelijkheid om mee te liften op de kracht en ervaring van de combinatiepartijen binnen het Waalensemble. Ridderbos benadrukt dat de alliantie fungeert als een directe vraagbaak voor veiligheid: “Veiligheid binnen projecten is niet iets abstracts meer; we kunnen rechtstreeks putten uit de alliantie voor advies.” Dit inspireert WSRL om ook binnen de eigen organisatie stappen te zetten op het gebied van veiligheid.

‘Veiligheid is niet iets abstracts meer. We kunnen rechtstreeks putten uit de alliantie voor advies’.

Een belangrijk keerpunt was het onderzoek naar het dodelijk ongeval op GoWa in november 2023. Waar leerpunten voorheen vooral vanuit de opdrachtnemer werden bekeken, wordt nu ook vanuit de opdrachtgevers kant kritisch gekeken naar wat er in aanbestedingsdocumenten moet worden opgenomen en hoe veiligheid beter geborgd kan worden. Ridderbos: “We worden gedwongen om met de OG-bril mee te kijken. Dat is een nieuwe manier van verantwoordelijkheid nemen.” Hierdoor voelt WSRL zich steeds meer eigenaar van de beheersmaatregelen en groeit het besef dat veiligheid een gedeelde verantwoordelijkheid is.

Waalensemble

Voor het Waalensemble is de samenwerking met WSRL een kans om initiatieven te ontwikkelen die verder gaan dan het project zelf. Denk hierbij aan voorbeelden als hitteprotocollen, het verkeersluw maken van de dijk en het organiseren van veiligheidsdagen. Dankzij de langdurige alliantie kunnen deze ideeën niet alleen worden getest, maar ook doorontwikkeld en breder toegepast worden binnen de combinatiepartijen.

Daarnaast biedt de alliantie ruimte om samen met WSRL vernieuwende oplossingen te bedenken, met name op het gebied van bereikbaarheid op dijkprojecten. Het verkeersluw maken van de dijk is daar een sprekend voorbeeld van: een ambitieus idee dat dankzij de alliantie concrete vorm heeft gekregen.

Tot slot is het samenbrengen van de verschillende (bedrijfs)culturen – zowel binnen het Waalensemble als met WSRL – een waardevolle opbrengst op zich. Het vraagt om afstemming, maar levert ook een stabiele samenwerking op waarin verschillende perspectieven en afstemming heeft geleid tot betere resultaten om een veiligheid project te maken. Daarnaast leidt de alliantie volgens Ridderbos tot een overbrugging van de culturen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

4.2.4 Deelconclusie

Concluderend kan gesteld worden dat zowel WSRL als het Waalensemble een sterk gevoel van gedeeld eigenaarschap ervaren ten aanzien van veiligheid tijdens de uitvoeringsfase. De alliantie stimuleert een intensieve samenwerking waarin veiligheid niet wordt gezien als de verantwoordelijkheid van één partij, maar als een gezamenlijk doel. Hoewel er accentverschillen zijn in de focus van beide partijen – met WSRL meer gericht op sociale veiligheid en beheer en onderhoud, en het Waalensemble op veiligheid tijdens de uitvoering – worden deze verschillen als complementair ervaren. De alliantiecontractvorm leidt tot meer kennisdeling, wederzijds begrip en gezamenlijke besluitvorming, wat weer leidt tot een breed gedragen aanpak met betrekking tot veiligheid en een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

4.3 Invloed alliantievorm op eigenaarschap van veiligheid

In deze paragraaf wordt beschreven in welke mate de alliantie contractvorm invloed heeft op de veiligheid binnen project GoWa. Daarmee beantwoordt deze paragraaf deelvraag 4: *op welke manier heeft een alliantievorm invloed op veiligheid?* Aan de hand van de vier waarden voor het kernbegrip eigenaarschap van veiligheid zal het antwoord uiteengezet worden. Daarnaast wordt omschreven in hoeverre de contractvorm invloed heeft op de veiligheidsincidenten en het veiligheidsniveau op het project. Deze paragraaf vormt een belangrijke opstap naar de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek, later in hoofdstuk 5 Conclusies.

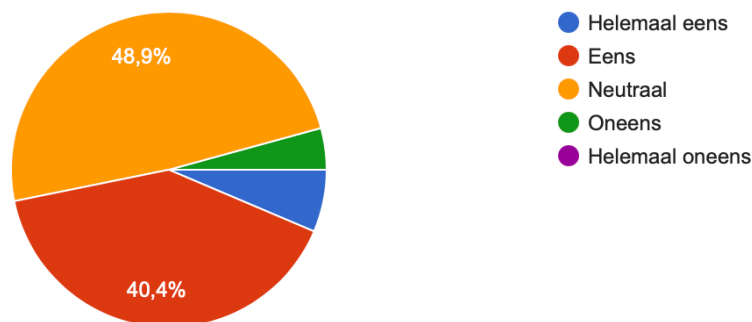
4.3.1 Invloed op veiligheid op de waarden voor eigenaarschap van veiligheid

Om tot beantwoording te komen van de deelvraag 'Op welke manier heeft een alliantievorm invloed op veiligheid' is het handig om kort te herhalen hoe eigenaarschap van veiligheid binnen dit onderzoek is gedefinieerd. In hoofdstuk 3 Theoretisch kader is het kernbegrip voor eigenaarschap van veiligheid uiteengezet aan de hand van de vier waarden: leiderschap, verantwoordelijkheid, proactiviteit en betrokkenheid. In deze paragraaf zal per waarden beschreven worden wat het effect is van een alliantie op de specifieke waarde.

Leiderschap

Leiderschap is een belangrijke waarde voor eigenaarschap van veiligheid. Binnen de alliantie heerst een cultuur waarin leiderschap sterk naar voren komt. Ongeveer 47% van de respondenten geeft aan dat de alliantievorm leidt tot meer (persoonlijk) leiderschap op het gebied van veiligheid. 4% van de respondenten is het hier echter mee oneens en ervaart zelfs dat de alliantie vorm niet leidt tot meer (persoonlijk) leiderschap.

In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer (persoonlijk) leiderschap op het gebied van veiligheid?



Figuur 8 Taartdiagram enquêtevraag m.b.t. leiderschap

Uit de toelichting die respondenten op bovenstaande vraag hebben gegeven, en op basis van de interviews worden echter een hoop positieve punten aangehaald met betrekking tot leiderschap. Zo biedt de Graaf Reinaldalliantie ruimte om persoonlijke initiatieven te delen en te ontwikkelen. De leidinggevenden binnen de organisatie spelen hierin een cruciale rol door ondersteuning te bieden aan medewerkers die veiligheidsideeën hebben.

Verder blijkt dat het management binnen de Graaf Reinaldalliantie meer regie op veiligheid heeft dan in de traditionele contractvormen. Dit biedt de ruimte om anderen te motiveren en inspireren. Door veiligheid op een hoog niveau te positioneren en dit consequent uit te dragen, straalt je positief leiderschap uit. Medewerkers geven aan dat veiligheid geen bijzaak is, maar een kernwaarde. Tijdens bijeenkomsten wordt duidelijk dat mensen zich bewust zijn van hun invloed. Ze durven hun zorgen te uiten, ook al leidt dat niet altijd direct tot verandering. Dat ze dit toch doen, toont aan dat er sprake is van een open cultuur. Er is

volgens de respondenten dus een omgeving gecreëerd waarin iedereen zich gehoord voelt en durft uit te spreken.

'Mensen worden continu aangesproken om zelf initiatief te nemen en zijn zich bewust van hun eigen invloed. Het blijkt ook tijdens bijeenkomsten dat dit nog lang niet makkelijk is en het leidt bij sommigen ook tot frustraties, dat punten die ze gemeld hebben in hun ogen niet opgepakt worden. Het feit alleen al, dat dit naar boven komt, betekent dat er een veilige sfeer is om te melden én dat mensen zelf leiderschap tonen. Dat dit nog niet altijd tot resultaten leidt is ook helder en daarom 'eens.'

Verder blijkt dat medewerkers zaken die ze leren meenemen naar hun moederorganisaties en dit ook actief delen. Deze overdracht van kennis is een vorm van voorbeeldgedrag: het laat zien dat veiligheid niet ophoudt binnen de alliantie.

Leiderschap betekent ook dat je mensen waardeert voor hun inzet, bijvoorbeeld door complimenten of een beloning uit te reiken. Binnen de Graaf Reinaldalliantie wordt periodiek een veiligheidspluim uitgereikt voor de beste melding of veiligheidsinitiatief. Dit gebeurt vaak ook op andere projecten binnen de branche, maar straalt in ieder geval actief leiderschap uit naar de organisatie.

'Binnen de alliantie heb je als management meer regie en daarmee ook de kans om persoonlijk leiderschap in te zetten.'

Verantwoordelijkheid

Onder verantwoordelijkheid verstaan we binnen dit onderzoek dat medewerkers persoonlijke verantwoordelijkheid erkennen en nemen om zo een veiligere werkomgeving te creëren. 91% van de respondenten geeft een redelijk tot zeer hoge mate van verantwoordelijkheid te voelen voor het creëren van een veilige werkomgeving. Daarnaast geeft de meerderheid van de respondenten aan dat de alliantie leidt tot meer (persoonlijke) verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid ten opzichte van de traditionele opdrachtgever – opdrachtnemer verhouding.

Binnen een alliantievorm wordt veiligheid namelijk gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid. De traditionele opdrachtgever – opdrachtnemer verhouding is afwezig, waardoor de partijen in de alliantie gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het creëren en instandhouden van een veilige werkomgeving. Medewerkers voelen zich vrijer om te kiezen voor de veiligste oplossing, zelfs wanneer deze financieel minder aantrekkelijk is. Deze vrijheid om verantwoordelijkheid te nemen wordt binnen de alliantie actief uitgesproken en toegepast.

'Ook hierin geldt dat de basis is dat de Alliantie de ruimte biedt om veiligheid op een hoog niveau te kunnen insteken. Gecombineerd met het feit dat we hier de aandacht op vestigen, alle projectmedewerkers hierin meenemen, o.a. met veiligheidsdagen, veiligheidspluimen, weekly's, etc. en we actief aan de slag gaan met maatregelen om het veiliger te maken voor de medewerker en omgeving leidt dit tot meer persoonlijke verantwoordelijkheid. Veiligheid is hiermee van ons allen!'

De alliantie stuurt bovendien op continu verbeteren. Medewerkers ervaren dat hun ideeën serieus worden genomen en dat er daadwerkelijk geluisterd wordt naar hun voorstellen.

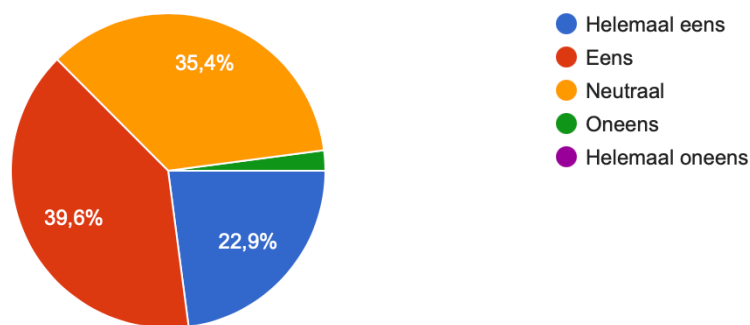
Initiatieven zoals veiligheidsdagen, het uitreiken van veiligheidspluimen en wekelijkse bijeenkomsten dragen bij aan een cultuur waarin veiligheid constant als topprioriteit wordt gezien.

Toch dient er een kanttekening geplaatst te worden bij de invloed van puur de alliantie op de verantwoordelijkheid van medewerkers. Deze medewerker geeft aan dat de persoonlijke houding ten aanzien van veiligheid niet wezenlijk verandert door de alliantievorm; *'het begint namelijk altijd bij de personen en hoe die erin staan'*. Uit de interviews blijkt echter wel dat de alliantie meer mogelijkheden biedt om veiligheid effectief mee te nemen in het dagelijks handelen. Veiligheid is daarmee niet alleen een gedeelde verantwoordelijkheid, maar ook een gedeelde waarde.

Proactiviteit

Binnen de alliantie is duidelijk zichtbaar dat er proactief gedrag op het gebied van veiligheid heerst. Uit onderstaand diagram blijkt dat 63% van de betrokkenen vindt dat de alliantie daadwerkelijk bijdraagt aan het stimuleren van proactief veiligheidsgedrag. Slechts 2% van de respondenten is het hier niet mee eens.

In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer proactief gedrag op het gebied van veiligheid?



Figuur 9 Taartdiagram enquêtevraag m.b.t. proactiviteit

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat medewerkers steeds vaker zelf het initiatief nemen om veiligheidsproblemen aan te pakken, zonder te wachten op instructies van bijvoorbeeld leidinggevende. Dit blijkt onder andere uit de voorbeelden die grondwerkers en machinisten aandragen voor het verbeteren van verkeerssituaties.

Medewerkers voelen zich daarnaast proactief betrokken bij de veiligheid op het werk. Zij durven het werk stil te leggen wanneer dat nodig is, zonder angst voor negatieve consequenties. Het feit dat men niet afgerekend zal worden op het stil leggen van het werk zorgt ervoor dat men de gelegenheid krijgt om meer verbeterpunten aan te dragen en zelf op te pakken.

'Je hoeft niet bang te zijn om afgerekend te worden op het niet behalen van realisatiedoelen als het werk tijdelijk wordt stilgelegd. Dit biedt dan ook de gelegenheid om proactief verbeterpunten aan te dragen'.

Er wordt binnen de alliantie actief nagedacht over mogelijke veiligheidsrisico's en hoe deze kunnen worden voorkomen. Binnen de alliantie is er een cultuur aanwezig waarin veiligheidsissues altijd bespreekbaar zijn en waarin iedereen zelf het initiatief kan nemen om

veiligheidsproblemen op te lossen voordat ze escaleren. 10% van de respondenten geeft aan weinig tot geen initiatief te tonen om veiligheidsproblemen direct op te lossen.

Betrokkenheid

De betrokkenheid van de medewerkers bij veiligheid binnen de alliantie is groot. 88% van de respondenten voelt zich betrokken bij veiligheidsinitiatieven die genomen worden door de alliantie. Daarnaast geef meer dan 70% van de respondenten aan dat de alliantievorm leidt tot meer betrokkenheid van medewerkers op het gebied van veiligheid, vergeleken met de traditionele opdrachtgever – opdrachtnemer verhouding.

Tijdens veiligheidsdagen, waar grondwerkers tot bestuurders, en ontwerpers tot uitvoerders samenkomen, ontstaat een grote betrokkenheid voor het belang van veiligheid. Deze bijeenkomsten zijn niet alleen informatief, maar zorgen er ook voor dat veiligheid een onderwerp van iedereen wordt.

‘Veiligheid wordt als gezamenlijk gezien en niet als iets van de opdrachtnemer’

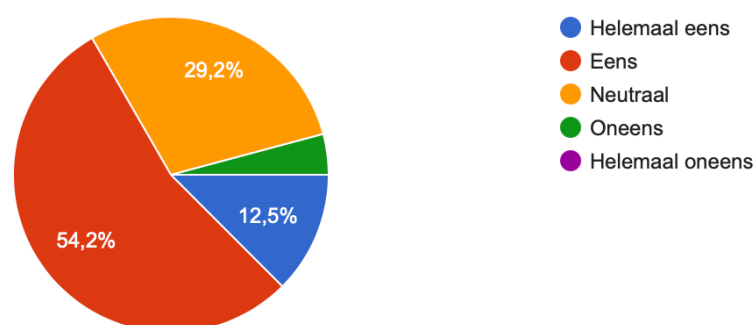
De open cultuur van de alliantie speelt een grote rol in de mate van betrokkenheid van medewerkers bij veiligheid. De respondenten geven aan dat hun ideeën en meldingen serieus worden genomen en dat verbeteringen daadwerkelijk worden doorgevoerd. De informele sfeer en open communicatie zorgen ervoor dat medewerkers zich gehoord voelen. Dit stimuleert hen om actief bij te dragen aan een veilige werkomgeving.

Toch is het belangrijk om te erkennen dat betrokkenheid bij veiligheid niet uitsluitend afhankelijk is van de contractvorm. Verschillende respondenten benadrukken dat veiligheid altijd bovenaan zou moeten staan, ongeacht de contractvorm van een project. Wat wél verschil maakt, is de mate van aandacht die eraan wordt besteed. Deze is binnen de alliantie groot, waardoor het draagvlak groter wordt en de betrokkenheid bij veiligheid binnen de alliantie toeneemt.

4.3.5 Invloed van een alliantie op het veiligheidsniveau

Binnen het project heerst het grote gevoel dat de alliantie daadwerkelijk bijdraagt aan een verhoogd veiligheidsniveau. Dat blijkt niet alleen uit de statistieken van de enquête, maar ook uit de gegeven open antwoorden en interviews. Puur uit de enquête blijkt dat 67% van de respondenten het (helemaal) eens is met de stelling dat de alliantie bijdraagt aan een verhoogd veiligheidsniveau. Een overgrote meerderheid ziet de alliantiecontractvorm dus als een positieve invloed op het veiligheidsniveau. Slechts een klein deel (4%) is het hiermee oneens en geeft aan dat dit ook op andere contractvormen zo is.

In hoeverre vind je dat de alliantievorm bijdraagt aan een verhoogd veiligheidsniveau?



Figuur 10 Taartdiagram enquêtevraag m.b.t. veiligheidsniveau

Meerdere respondenten benadrukken dat veiligheid binnen de alliantie niet iets is wat 'erbij' komt, maar juist iets wat samen wordt gedragen. Er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij iedereen zich inzet voor een veiliger project. Wat ook opvalt, is dat de alliantie ruimte biedt voor maatwerk. Er is meer invloed op zaken als planning, uitvoeringsvolgorde en tijdelijke voorzieningen. Hierdoor kunnen maatregelen en initiatieven worden genomen die in andere contractvormen misschien niet mogelijk zouden zijn. Door de Realisatiemanager worden een aantal voorbeelden aangedragen zoals het toepassen van een hitteprotocol, waarin het stoppen van het werk tijdens warme dagen geen contractuele problematiek of boetes kan opleveren. Maar ook het verkeersluw maken van de dijk, een beheersmaatregel, die zich gaandeweg het project verder ontwikkelde. Hierdoor konden de werkzaamheden op de dijk steeds veiliger worden uitgevoerd en werd het risico op ongevallen met omwonende steeds kleiner.

'Je kunt binnen de alliantie echt werken in je rol. Als realisatie manager kan ik me echt bezighouden met realisatie en veiligheid en niet met contract, wijzigingen of de financiën. Focus op je taak, zonder alle randvoorwaarden'.

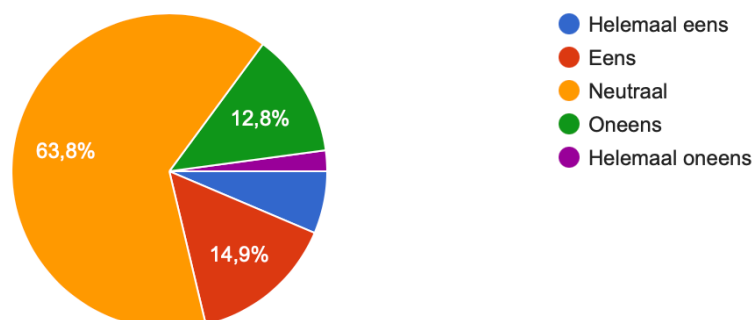
Een ander belangrijk aspect is de cultuur binnen de alliantie. Respondenten geven aan dat er ruimte is om elkaar aan te spreken, dat veiligheid bespreekbaar is zonder dat daar sancties aan zijn verbonden, en dat er momenten zijn waarop veiligheid expliciet centraal staat – zoals veiligheidsdagen.

Tot slot wordt genoemd dat de alliantie ook financiële en organisatorische ruimte biedt om veiligheid serieus te nemen. Keuzes worden niet alleen gemaakt op basis van kosten of contractuele verplichtingen, maar vanuit een bredere afweging waarin veiligheid altijd centraal staat. Ondersteunend hierin wordt aangegeven dat eenieder echt kan werken in zijn of haar rol. Medewerkers kunnen zich volledig focussen op hun eigen taak, zonder alle randzaken zoals het contract, wijzigingen of financiële druk.

4.3.6 Invloed van een alliantie op veiligheidsincidenten

Maar is deze invloed op veiligheid ook meetbaar of terug te zien in het aantal veiligheidsincidenten? Uit de resultaten van de enquête en interviews blijkt dat dit niet tot nauwelijks aan te tonen is. Nog geen kwart van de respondenten geeft aan dat de alliantie leidt tot minder veiligheidsincidenten. Wel wordt er aangegeven dat de verwachting is dat de alliantie leidt tot minder veiligheidsincidenten, mede door de goede samenwerking en het feit dat veiligheid hoog op de agenda staat en de vele veiligheidsmeldingen die het project ontvangt. Echter valt het niet concreet met cijfers aan te tonen.

In hoeverre heb je het idee dat de alliantievorm leidt tot minder veiligheidsincidenten?



Figuur 11 Taartdiagram enquêtevraag m.b.t. veiligheidsincidenten

Wat wel sterk naar voren komt is dat de manier waarop de alliantie kan reageren op veiligheidsincidenten, sterker is dan in een traditionele contractvorm. Binnen de alliantie is er meer ruimte om gezamenlijk tot oplossingen te komen om (herhaling van) veiligheidsincidenten te voorkomen. Zoals eerder benoemd biedt de alliantie meer ruimte om keuzes te maken, zonder contractuele en/of financiële invloeden. Volgens de respondenten heeft dit een positieve invloed op het reageren op veiligheidsincidenten.

4.3.7 Deelconclusie

Concluderend kan gesteld worden dat de alliantievorm een positieve invloed heeft op de veiligheid, met name op de vier kernwaarden van eigenaarschap van veiligheid: leiderschap, verantwoordelijkheid, proactiviteit en betrokkenheid. De respondenten geven aan dat er meer ruimte is voor persoonlijk leiderschap en voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor veiligheid binnen de alliantie. De alliantie stimuleert daarnaast proactief gedrag en creëert een cultuur waarin veiligheid altijd centraal staat. Hoewel het effect op het aantal veiligheidsincidenten niet aantoonbaar verlaagd wordt, biedt de alliantie wel meer ruimte en mogelijkheden in het reageren op veiligheidsincidenten. Hiermee wordt aangetoond dat de alliantie vorm actief bijdraagt aan een verhoogd veiligheidsniveau ten opzichte van de traditionele contractvorm.

4.4 De alliantie als vaker te overwegen contractvorm?

In deze paragraaf wordt beschreven in welke mate de alliantie een vaker te overwegen contractvorm kan zijn op het gebied van veiligheid. Daarmee beantwoordt deze paragraaf deelvraag 5: *In hoeverre kan een alliantie een vaker te overwegen contractvorm zijn op het gebied van veiligheid?* Door middel van onderzoeksresultaten en diverse citaten wordt de deelvraag beantwoord.

4.1.1 Een contractvorm voor de toekomst

De resultaten van de enquête geven een duidelijk beeld: een ruime meerderheid van de respondenten (74%) gaf aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat de alliantie een geschikte contractvorm is op het gebied van veiligheid. Deze cijfers laten zien dat de alliantie breed wordt gezien als een waardevolle contractvorm waarin veiligheid centraal staat. Bovenstaand resultaat wordt nog verder bevestigd wanneer de respondenten wordt gevraagd in welk type contract zij vinden dat eigenaarschap van veiligheid het meest naar voren komen. 78% geeft aan dat dit binnen de alliantie het geval is en slechts 11% kiest voor de traditionele opdrachtgever – opdrachtnemer vorm.

In welk type contract vind je dat het eigenaarschap van veiligheid het meest naar voren komt?



Figuur 12 Taartdiagram enquêtevraag m.b.t. de verschillende contractvormen

Een veelgenoemd voordeel van de alliantie is de intensieve samenwerking tussen beide partijen. In tegenstelling tot traditionele contractvormen, waarin partijen zich soms achter elkaar kunnen verschuilen door de verantwoordelijkheden bij de ander te laten liggen, zorgt de alliantie voor gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit wordt concreet zichtbaar in situaties waarin veiligheid en andere belangen, zoals bereikbaarheid, met elkaar botsen. Een voorbeeld dat werd genoemd is de eis van WSRL dat een dijk altijd bereikbaar moet zijn voor bewoners. Binnen de alliantie werd echter bevonden dat hierdoor de veiligheid in het geding kon komen, waarop passende maatregelen zijn genomen. In navolging hierop zijn door de alliantie presentaties op andere projecten gegeven, waaronder op het project 'KIJK'. Dit heeft ertoe geleid dat er na aanbesteding op dit project toch gekozen is om de dijk af te sluiten tijdens de werkzaamheden. De alliantie heeft er dus voor gezorgd dat er branche breed geleerd wordt. Daarnaast heeft de alliantie hetzelfde gedaan naar aanleiding van het (dodelijk) ongeval met de verkeersregelaar. Door de branche brede transparantie zijn direct vele wijzigingen doorgevoerd op verschillende lopende projecten, waardoor de inzet van verkeersregelaars steeds veiliger is geworden door o.a. de arbeidshygiënische strategie te volgen. Er ontstaat dus een cultuur van samenwerking, waarin aandachtspunten voor veiligheid constructief worden opgepakt. Respondenten benadrukken dat deze gezamenlijke verantwoordelijkheid ook leidt tot betere veiligheidsmaatregelen. Zoals één van hen stelt:

‘Binnen een werk met traditionele OG-ON vorm kan het gevoel nog wel eens ontstaan dat er bepaalde veiligheidseisen worden opgelegd vanuit de opdrachtgever die niet volledig worden gedragen door opdrachtnemer. Binnen een alliantie sta je aan de voorkant ook samen aan de lat om de maatregelen door te voeren, wat in mijn ogen zou moeten zorgen voor een betere gedragen maatregel’.

Toch is er ook ruimte voor nuance. Een respondent merkt op dat veiligheid niet afhankelijk zou mogen zijn van de gekozen contractvorm. Deze kritische noot benadrukt het belang van een breed gedragen veiligheidsbewustzijn, ongeacht de contractvorm. Tegelijkertijd wordt erkend dat de alliantie wel degelijk bijdraagt aan het vergroten van dat bewustzijn en het verantwoordelijkheidsgevoel.

‘Ik vind dat de contractvorm geen enkele invloed mag hebben op het gebied van veiligheid. Maar de contractvorm Alliantie helpt wel om gezamenlijk het veiligheidsbewustzijn, verantwoordelijkheidsgevoel te bespreken en te vergroten.’

Er kan dus gesteld worden dat de alliantie als contractvorm niet alleen bijdraagt aan een hogere mate van veiligheid, maar ook aan een cultuur van samenwerking, vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid tussen de partijen. Veiligheid vormt een belangrijk en positief effect dat zeker meeweegt in de overweging om een alliantie vaker toe te passen. De alliantie biedt niet alleen technische en organisatorische voordelen, maar ook een sociaal fundament waarop veiligheid verankerd kan worden in de organisatie.

4.4.3 Deelconclusie

Bovenstaande laat zien dat de alliantie als contractvorm breed wordt gewaardeerd op het gebied van veiligheid door de respondenten. Een ruime meerderheid van de respondenten ziet de alliantie als de best geschikte vorm waarin eigenaarschap van veiligheid het meest tot uiting komt. Dit in vergelijking met de traditionele contractvorm. De goede en directe samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de alliantie dragen bij aan een cultuur waarin veiligheid structureel en gezamenlijk wordt aangepakt. Hoewel enkele respondenten benadrukken dat veiligheid niet afhankelijk mag zijn van de contractvorm, wordt er wel erkend dat de alliantie het veiligheidsbewustzijn en verantwoordelijkheidsgevoel daadwerkelijk versterkt in vergelijking met een traditionele contractvorm.

Op basis van deze bevindingen kan worden geconcludeerd dat de alliantie niet alleen een effectieve contractvorm is voor het borgen van veiligheid, maar ook een sociaal en organisatorisch fundament biedt voor een project. Dit maakt dat de alliantie een contractvorm is die voor toekomstige projecten nadrukkelijker en vaker overwogen zou moeten worden.

5 Conclusie

In het vorige hoofdstuk is antwoord gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, namelijk:

Is er sprake van verhoogd eigenaarschap voor veiligheid binnen een alliantie ten opzichte van een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding?

Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag wordt in dit hoofdstuk geen nieuwe informatie gepresenteerd. De conclusie is volledig gebaseerd op de bevindingen uit hoofdstuk 3 (theoretisch kader) en hoofdstuk 4 (resultaten van het onderzoek). Door de inzichten uit deze hoofdstukken samen te brengen, wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de deelconclusies per deelvraag, aangevuld met relevante voorbeelden uit de enquête en interviews. Op deze manier wordt een onderbouwde en genuanceerde eindconclusie gegeven.

5.1 Belangrijkste resultaten

In dit onderzoek stond de vraag centraal of er sprake is van verhoogd eigenaarschap voor veiligheid binnen een alliantie ten opzichte van een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding. Op basis van de literatuurstudie, enquête en interviews binnen de Graaf Reinaldalliantie kan deze vraag bevestigend worden beantwoord. De alliantie contractvorm blijkt in belangrijke mate bij te dragen aan het versterken van eigenaarschap voor veiligheid, zowel op individueel als op projectniveau.

Uit de beantwoording van de deelvragen blijkt dat de alliantie zich onderscheidt van een traditionele contractvorm door gedeelde verantwoordelijkheid, transparantie en gezamenlijke besluitvorming. Deze kenmerken zorgen ervoor dat veiligheid niet wordt gezien als een verplichting van één partij, maar als een gezamenlijk gedragen waarde binnen alle medewerkers (en partijen) van de alliantie. Het kernbegrip eigenaarschap van veiligheid – aan de hand van de vier waarden: leiderschap, verantwoordelijkheid, proactiviteit en betrokkenheid – komt binnen de alliantie duidelijk sterker naar voren dan in traditionele contractvormen.

Zo blijkt uit de enquête dat 91% van de respondenten een hoge mate van persoonlijke verantwoordelijkheid ervaart voor veiligheid. Ook geeft 70% aan dat de alliantie leidt tot meer betrokkenheid bij veiligheidsinitiatieven. Tijdens veiligheidsdagen, waarin medewerkers van alle organisatieniveaus samenkomen, wordt veiligheid als een gedeeld thema beleefd. Daarnaast wordt leiderschap zichtbaar in het feit dat medewerkers zich vrij voelen om veiligheidsproblemen aan te kaarten en dat er ruimte is voor het nemen van initiatief. De alliantie stimuleert bovendien proactief gedrag. Respondenten geven aan dat zij zich vrij voelen om het werk stil te leggen wanneer de veiligheid in het geding is, zonder angst dat hier negatieve gevolgen tegenover staan. Dit wijst op een cultuur waarin veiligheid daadwerkelijk voorop staat. Hoewel het effect op het aantal veiligheidsincidenten niet eenduidig aantoonbaar is, wordt door de respondenten benadrukt dat de alliantie meer ruimte biedt om daadkrachtig en gezamenlijk op incidenten te reageren.

Wat verder opvalt, is dat de alliantie bijdraagt aan wederzijds begrip en kennisdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De samenwerking tussen Waterschap Rivierenland en het Waalensemble wordt als positief ervaren. 75% van de respondenten geeft aan het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat de alliantie bijdraagt aan betere samenwerking op het gebied van veiligheid. Beide partijen voelen zich dus verantwoordelijk voor veiligheid, zij het met verschillende accenten: WSRL richt zich meer op sociale veiligheid en toekomstig beheer, terwijl het Waalensemble zich focust op veiligheid tijdens de uitvoering. Deze verschillen worden als complementair ervaren en dragen bij aan een breed gedragen veiligheidsaanpak.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat de alliantie als contractvorm breed wordt gewaardeerd op het gebied van veiligheid. 78% van de respondenten geeft aan dat eigenaarschap van veiligheid het meest tot uiting komt binnen een alliantie, in vergelijking met de traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding. De gedeelde verantwoordelijkheid, open communicatie en gezamenlijke besluitvorming zorgen voor een cultuur waarin veiligheid altijd op één staat binnen het project.

Concluderend kan worden gesteld dat binnen de alliantiecontractvorm daadwerkelijk sprake is van verhoogd eigenaarschap voor veiligheid ten opzichte van de traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding. De alliantie biedt niet alleen organisatorische en maatschappelijke voordelen, maar creëert ook een organisatie waarin veiligheid als gedeelde waarde wordt beleefd door alle partijen. Daarmee vormt de alliantie – vanuit het oogpunt eigenaarschap van veiligheid – een toekomstbestendige contractvorm voor projecten.

6 Aanbevelingen

Nadat de hoofd- en deelvragen reeds zijn beantwoord, worden er in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor twee specifieke onderwerpen. Ten eerste worden er aanbevelingen gemaakt ter verbetering van de werking van de alliantie tussen WSRL en het Waalensemble, met specifieke aandacht voor veiligheid. Ten tweede worden er aanbevelingen gemaakt voor manieren om de bekendheid van de alliantie en haar veiligheidsresultaten in de branche te vergroten. De aanbevelingen worden in dit hoofdstuk inhoudelijk beschreven en uiteindelijk gebundeld in een overzicht met daarin het doel en de wijze van implementatie en de evaluatie. De aanbevelingen in dit onderzoek zijn organisatorisch van aard. Het onderwerp van dit onderzoek leent zich minder voor technische- en gedragsaanbevelingen. De aanbevelingen zijn op volgorde van prioriteit opgeschreven.

6.1 Aanbevelingen voor de veiligheid binnen een alliantie

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek zijn er diverse aanbevelingen geïdentificeerd om de veiligheid binnen de alliantie verder te versterken. Hoewel de alliantiecontractvorm duidelijk bijdraagt aan verhoogd eigenaarschap voor veiligheid, blijkt uit de interviews en enquête dat er ook nog ruimte is voor verbetering. Deze aanbevelingen richten zich met name op het verder concretiseren van de veiligheidsambitie, het versterken van de samenwerking tussen alle partijen binnen de alliantie op het gebied van veiligheid en het borgen van veiligheid in alle fasen van het project.

Beheerorganisaties in een vroeg stadium actief betrekken bij de veiligheid binnen een alliantie

Een eerste aanbeveling is om de beheerorganisatie, zoals de toekomstige beheerder(s) van het projectgebied, in een veel vroeger stadium actief te betrekken bij veiligheidsvraagstukken. In het project GoWa werd deze partij relatief laat expliciet betrokken bij veiligheidsvraagstukken, waardoor belangrijke aspecten zoals onderhoudbaarheid niet altijd tijdig zijn meegenomen in ontwerpkeuzes. Door de beheerorganisatie vanaf de ontwerpfase actief te betrekken, bijvoorbeeld via gezamenlijke sessies of een vast veiligheidscontactpersoon, kan hun expertise en input structureel worden benut. Dit draagt bij aan een toekomstbestendige en veilig beheer en onderhoud van het project.

Veiligheidsambitie eerder concretiseren

Daarnaast blijkt uit de onderzoeksresultaten dat veiligheid weliswaar vanaf het begin als belangrijk thema werd benoemd, maar dat de concrete invulling pas in een later stadium is opgepakt. Om dit te voorkomen, wordt aanbevolen om al in de initiatieffase een duidelijke en meetbare veiligheidsambitie te formuleren. Deze ambitie dient te worden vastgelegd in het integraal veiligheidsplan en periodiek besproken te worden binnen het alliantiemanagementteam (AMT). Op die manier wordt veiligheid niet alleen benoemd, maar ook daadwerkelijk geborgd in de uitvoering en onderdeel van de cultuur binnen het project.

Betrokkenheid vanuit de opdrachtgever bij veiligheid versterken

Een derde aandachtspunt betreft de betrokkenheid vanuit de opdrachtgever (WSRL) op het gebied van veiligheid. Deze kwam volgens meerdere respondenten relatief laat op gang en werd in de opstartfase als beperkt ervaren. Dit belemmert het gedeeld eigenaarschap en de voorbeeldrol die de opdrachtgever idealiter zou moeten invullen. Het is aan te bevelen dat veiligheid meer centraal geregeld wordt binnen opdrachtgevers en dat een opdrachtgever een eigen veiligheidsambitie heeft geformuleerd. Een duidelijk gezicht op het gebied van veiligheid heeft lange tijd ontbroken.

De zichtbaarheid en betrokkenheid kan vergroot worden door: actieve deelname aan veiligheidsdagen, het delen van veiligheidsboodschappen via interne communicatiekanalen en het benoemen van een OG-veiligheidsambassadeur. Het zal bijdragen aan een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Opdrachtgever structureel laten deelnemen aan het kwartaaloverleg veiligheid

Om deze betrokkenheid verder te vergroten, wordt aanbevolen om de opdrachtgever structureel te laten aansluiten bij de kwartaaloverleggen veiligheid. Het kwartaaloverleg vindt plaats tussen de veiligheidskundige van het project en de partijen binnen het Waalensemble. Hierin wordt veiligheid op het project besproken, maar ook nuttige informatie vanuit de verschillende partijen opgehaald. Op dit moment is WSRL hierin niet standaard vertegenwoordigd, waardoor een directe lijn tussen opdrachtgever en de operationele veiligheidsaanpak beperkt is. Door de opdrachtgever formeel toe te voegen aan deze overleggen en hen een actieve rol te geven in agendavorming en besluitvorming, wordt de samenwerking versterkt en kunnen veiligheidsbesluiten sneller en breder gedragen worden.

Veiligheid opnemen in de aanbesteding- en combinatievormingsfase

Tot slot is het van belang om veiligheid al in de aanbestedings- en combinatievormingsfase expliciet onderdeel te laten zijn van de overeenkomst. In de huidige praktijk wordt veiligheid vaak pas na gunning concreet ingevuld. Door veiligheid op te nemen als gunningscriterium en inschrijvers te vragen om een visie op veiligheid, wordt het onderwerp vanaf het begin serieus genomen. Daarnaast kan het nemen van bouwkundig, technische en organisatorische keuzes (BTO-keuzes) en bronmaatregelen voordat het project de markt op komt, zoals het afsluiten van dijkvakken als er gewerkt wordt, ervoor zorgen dat veiligheid niet als randzaak, maar als integraal onderdeel van het project wordt beschouwd.

Samenvatting: aanbevelingen voor de veiligheid binnen een alliantie		
1. Beheerorganisaties in een vroeg stadium betrekken bij de veiligheid binnen een alliantie		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Veiligheid integreren in de ontwerp- en beheerfase	Gezamenlijke sessies vanaf de ontwerpfase organiseren met een vast contractpersoon.	Checklist per fase, logboek met inputbeheerder.
2. Veiligheidsambitie eerder concretiseren		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Van abstracte ambitie naar concrete acties	Formuleer meetbare doelen in het integraal veiligheidsplan.	Voortgangsrapportage, bespreking in AMT.
3. Betrokkenheid vanuit de Opdrachtgever bij veiligheid versterken		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Zichtbaarheid en voorbeeldrol van OG vergroten	OG-ambassadeur, deelname aan bijeenkomsten en veiligheidsdagen.	Zichtbaarheid van OG meenemen in de medewerkers-tevredenheidsmeting
4. Opdrachtgever structureel laten deelnemen aan het kwartaaloverleg veiligheid		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Directe lijn tussen het veiligheidsteam en OG versterken	OG toevoegen aan de overlegstructuur en een actieve rol in de agendavorming toebeden.	Notulen na elk overleg
5. Veiligheid opnemen in de aanbesteding- en combinatievormingsfase		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Veiligheid vanaf de start verankeren in het project	Veiligheid als gunningscriterium waarbij een visie op veiligheid verplicht is.	Beoordeling van opdrachtnemer op uitvoering veiligheidsvisie na gunning

Figuur 13 Overzicht aanbevelingen voor de veiligheid binnen een alliantie (Bron: eigen bewerking)

6.2 Aanbevelingen voor het vergroten van de bekendheid van een alliantie in de branche

Naast het verbeteren van de veiligheid binnen de alliantie zelf, laat dit onderzoek ook zien dat de alliantiecontractvorm als geheel nog relatief onbekend is binnen de branche, met name op het gebied van veiligheid. De positieve effecten die in dit onderzoek naar voren komen, verdienen daarom bredere aandacht. In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan om de bekendheid van de alliantiecontractvorm – en specifiek de meerwaarde ervan voor veiligheid – te vergroten. Deze aanbevelingen richten zich op communicatie, kennisdeling en het positioneren van de alliantie als volwaardig alternatief voor traditionele contractvormen binnen de diverse branches.

Veiligheid als thema in whitepapers

Een eerste stap is het standaard meenemen van veiligheid als expliciet thema in de toekomstige whitepapers over allianties, zoals eerder benoemd paragraaf 4.1. Door de resultaten van dit onderzoek op te nemen in een aparte publicatie, kan de alliantiecontractvorm ook op het gebied van veiligheid gepositioneerd worden als volwaardig alternatief voor traditionele contractvormen. Deze publicatie kan vervolgens worden verspreid via branche- en veiligheidsorganisaties en kennisplatforms.

Branche- en veiligheidsorganisaties als ambassadeurs

Daarnaast is het aan te bevelen om branche- en veiligheidsorganisaties zoals de Onderzoeksraad voor Veiligheid, Bouwend Nederland en de NVVK actief te betrekken bij het uitdragen van de alliantiecontractvorm. Door hen bewust te maken van de positieve invloed van allianties op veiligheid, kunnen zij acteren als ambassadeurs en het onderwerp opnemen in hun eigen communicatie en evenementen. Dit vergroot de legitimiteit en de bereikbaarheid van het onderzoek.

Koppeling met andere allianties

Ook het delen (en ophalen) van ervaringen van en met andere allianties draagt bij aan het verbreden van de waarde van de alliantie. Door deze projecten te koppelen aan de bevindingen uit dit onderzoek, ontstaat een breder beeld van de werking en impact van allianties op veiligheid.

Ontwikkeling van AlliantieNed

Een vierde aanbeveling dat veiligheid meer en expliciet verankerd moet worden in het samenwerkingsplatform AlliantieNed, dat momenteel in oprichting is. Dit platform kan fungeren als centraal kennis- en netwerkpunt voor alliantieprojecten, waarin veiligheid een prominente rol dient te krijgen. Door hier praktijkvoorbeelden, publicaties en tools te bundelen, wordt de alliantie beter zichtbaar en toegankelijk voor nieuwe partijen.

Organiseren van- en aansluiten bij bestaande symposia

Tot slot wordt aanbevolen om meerdere symposia te organiseren – of aan te sluiten bij bestaande symposia of andere veiligheidsdagen/ bijeenkomsten – waarin de werking van de alliantiecontractvorm centraal staat, met specifieke aandacht voor veiligheid. Dit onderzoek kan hierin worden gepresenteerd als casus, aangevuld met bijdragen van opdrachtgever en/of opdrachtnemer(s) en andere veiligheidsprofessionals. Een dergelijk symposium biedt een krachtig podium om kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en de alliantiecontractvorm breder te positioneren binnen de sector.

Samenvatting: aanbevelingen voor het vergroten van de bekendheid van een alliantie in de branche		
1. Veiligheid als thema in whitepapers		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Positionering van alliantie op veiligheid	Publicatie op basis van deze scriptie, verspreiding via de Gralliantie	Aantal downloads
2. Brancheorganisaties als ambassadeurs		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Versterken legitimiteit en bereik	Benaderen NVVK, Bouwend Nederland, OVV met resultaten en uitnodiging tot samenwerking	Aantal samenwerkingen, vermelding in externe publicaties
3. Koppeling met andere allianties		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Breder beeld van alliantiepraktijk	Delen van ervaringen met andere allianties	Documentatie van gedeelde cases, opname in platform
4. Ontwikkeling van AlliantieNed		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Centraal samenwerkings- en kennisplatform voor allianties	Oprichting en inrichting met focus op veiligheid, praktijkvoorbeelden en tools	Websiteverkeer, aantal aangesloten partijen
5. Organiseren van- en aansluiten bij bestaande symposia		
<i>Doel</i>	<i>Implementatie</i>	<i>Evaluatie</i>
Kennisdeling en netwerkvorming	Presentatie van dit onderzoek incl. bijdragen van OG, ON en veiligheidskundigen	Evaluatieformulieren en vervolgcontacten

Figuur 14 Overzicht aanbevelingen voor het vergroten van de bekendheid van een alliantie in de branche (Bron: eigen bewerking)

De implementatie van deze adviezen is geen onderdeel geweest in de periode dat dit onderzoek is gedaan. Wel is de intentie van de auteur om de adviezen te presenteren en gaandeweg de implementatie – samen met andere sleutelfiguren binnen de alliantie – verder op te pakken.

7 Literatuurlijst

- Aboma. (z.d.). *Zeven dimensies van veiligheidscultuur*.
<https://aboma.nl/veiligheidscultuur-in-de-bouw/zeven-dimensies-van-veiligheidscultuur/>.
- AMCS. (2024). *De werkcultuur versterken met leiderschap op het gebied van veiligheid*.
<https://www.amcsgroup.com/nl/blogs/de-werkcultuur-versterken-met-leiderschap-op-het-gebied-van-veiligheid/>.
- Bakker, P. (2016). *Veiligheidsgedrag en leiderschap*.
<https://www.arbeidsveiligheid.net/veiligheidsartikelen/managementsystemen/veiligheidsgedrag-en-leiderschap>.
- COB. (2025). *Samenwerking in alliantievorm: principes en praktijk*. Centrum Ondergronds Bouwen.
- Gralliantie. (2023). *Whitepaper project: omdat we een alliantie zijn, is GoWa een stabiel, voorspelbaar en snel project!* Gralliantie.
- Gralliantie. (z.d.). <https://www.gralliantie.nl/over-ons/>.
- Gralliantie. (z.d.). *Geboorteverhalen van de alliantie*. Vuren.
- Ing. G. Koomen, D. F. (2024). *Veiligheidscultuur in theorie en praktijk*. https://safety-improvement-company.nl/wp-content/uploads/2024/09/Veiligheidscultuur-in-theorie-en-praktijk_Digitaal-def-kopie.pdf.
- Ir. P.W.J. van Dijk, L. F. (2024). *Over allianties: enkele kenmerkende onderdelen van de alliantie*. TBR - Tijdschrift voor Bouwrecht.
- Kluwer, W. (2023). *Veiligheidscultuur: rol van de hiërarchische lijn*.
<https://www.wolterskluwer.com/nl-be/expert-insights/role-of-the-hierarchical-line-in-the-safety-culture>.
- Leiderschapontwikkelen.nl. (z.d.). *Sociale veiligheid op het werk: bevorder een veilige en open aanspreekcultuur*. <https://www.leiderschapontwikkelen.nl/sociale-veiligheid-werk/>.
- Managementboek. (z.d.). *Een cultuur van verantwoordelijkheid bevorderen in je organisatie*.
https://www.managementboek.nl/uitdaging_oplossing/hoe_bevorder_ik_een_cultuur_van_verantwoordelijkheid_binnen_mijn_organisatie.
- Ministerie van Onderwijs, C. e. (z.d.). *Wat is sociale veiligheid?*
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2025). *Arbeidsomstandighedenbesluit*. Opgeroepen op Juli 2025, van https://wetten.overheid.nl/BWBR0008498/2025-07-01/#Hoofdstuk2_Afdeling5_Artikel2.28
- NORD, T. (z.d.). *8 direct toe te passen manieren om veilig gedrag te belonen*.
<https://www.certificering-keuring.nl/8-direct-toe-te-passen-manieren-om-veilig-gedrag-te-belonen>.
- Partners in veiligheid, B. (2024). *Veiligheidsbewustzijn op de werkvloer vergroten*.
https://www.partnersinveiligheid.nl/veiligheidsbewustzijn-op-de-werkvloer-vergroten-634/?utm_source=chatgpt.com.
- Rijksoverheid. (2025). *Leidraad voor geïntegreerde contractvormen in de GWW-sector*. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

- Rijksoverheid. (2025). *Leidraad voor geïntegreerde contractvormen in de GWW-sector*. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Safety Culture Ladder. (2023). *Samen zorgen voor bewust veilig werken*.
https://safetycultureladder.com/app/uploads/2023/11/Handboek-Safety-Culture-Ladder_5.0_def_NL.pdf.
- Steven, J. (2025). *Proactief is een kwaliteit, wat betekent dat?*
<https://www.desteven.nl/persoonlijke-ontwikkeling/kernkwaliteiten/proactief>.
- Villegas, F. (z.d.). *Delphimethode: Definitie, stappen, voordelen, nadelen, gebruik en voorbeelden*. <https://www.questionpro.com/blog/nl/delphi-methode/>: QuestionPro.

Bijlagen

Bijlage I Scriptievoorstel met schriftelijke bevestiging van goedkeuring

Scriptievoorstel



De Alliantie: samen creëren we meer veiligheid

Een onderzoek naar eigenaarschap van veiligheid binnen de Alliantie contractvorm.

PHOV
Hogere veiligheidskunde U78
Mitch Moerman

Delft
23 januari 2025



Beschrijving van de organisatie

Het onderzoek zal worden uitgevoerd op het project Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg. Dit project wordt uitgevoerd door de Graaf Reinald alliantie, bestaande uit de Opdrachtgever Waterschap Rivierenland en de Opdrachtnemer 'Waalensemble'. De 'Waalensemble' bestaat uit Heijmans, Deme en GMB. De Alliantie opereert onder het motto: 'samen creëren we meer'. Het type contract betreft een Alliantieovereenkomst. Dit houdt in dat de Alliantie verantwoordelijk is voor alle werkzaamheden die verricht moeten worden. Kenmerkend voor een Alliantie is dat deze (nagenoeg) alle financiële- en projectrisico's draagt en daar zelfstandig over beslist. Wint of verlies wordt bepaald door het alliantiebudget minus de alliantiekosten (= alliantieresultaat). De publieke en private partner(s) (Opdrachtgever en Opdrachtnemer) delen dus in de winst, maar ook in het verlies.

Het project Dijkversterking Gorinchem – Waardenburg (GoWa) is een project binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma. De opgave van het project bestaat uit het versterken van de dijk, met als hoofddoel het op orde brengen van de veiligheid van de Dijk langs de Noordzijde van de Waal tussen Gorinchem en Waardenburg. Dit zodanig dat deze voldoet aan de waterveiligheidsnormen die in 2017 in de gewijzigde Waterwet zijn opgenomen. Het tracé heeft een totale lengte van ca. 23,5 kilometer en projectduur is geschat op 4 jaar.

Het project wordt dagelijks uitgevoerd door meer dan 100 werknemers. Deze werknemers worden dagelijks blootgesteld aan een aantal veiligheidsrisico's. Het project heeft als doelstelling te acteren op niveau 4 van de veiligheidscultuurladder. Op het project heeft men daarnaast de belangrijkste veiligheidsrisico's samengevat in de 'BIG 6'. Hieronder behoren o.a. aanrijdgevaar, omvallen materieel, struikelen, bereikbaarheid hulpdiensten en beknelling.

Zelf ben ik werkzaam bij Paltrock Bouw en Infra (Paltrock B&I) als Veiligheidsmanager/consultant. Paltrock B&I is een adviesbureau op het gebied van veiligheid en focust zich op strategisch- en tactisch veiligheidsmanagement in de infra- en bouwbranche. Vanuit Paltrock B&I ben ik tewerkgesteld op het project GoWa. Op het project vervul ik de rol van coördinator veiligheid en rapporteer ik aan de Alliantiemanager (lees: Projectdirecteur). Ik ben hierin de spin in het web tussen het management (strategisch niveau) en de projectleiders en uitvoering (tactisch niveau). De coördinator veiligheid beheert het veiligheidsmanagementsysteem waaronder het werkpakket integraal veiligheidsmanagement, zorgt dat initiatieven op het gebied van veiligheid verder in de Alliantie worden opgepakt. Daarnaast draag ik zorg dat de veiligheidsmeldingen en relevante items uit de branche een plek krijgen binnen de Alliantie. Platter gezegd verzorgt de coördinator veiligheid de veiligheid 'binnen'. De coördinator veiligheid stuurt daarnaast een team van twee veiligheidskundige aan. Deze veiligheidskundige lopen buiten hun veiligheidsrondes en helpen de uitvoering met het zo veilig mogelijk uitvoeren van het project.

Onderwerp

Het onderzoek zal zich focussen op de contractvorm van een Alliantie en welke invloed deze contractvorm heeft op het eigenaarschap van veiligheid van de werknemers en partners binnen de Alliantie. Op het overgrote deel van de projecten in de bouw- en infrasector is een traditioneel Opdrachtgever – Opdrachtnemer verhouding van toepassing. De Alliantie is een nog niet zo vaak toegepaste contractvorm. Ik kies voor dit onderwerp omdat ik benieuwd ben of en zo ja, hoe het eigenaarschap van veiligheid binnen een Alliantie anders of beter is t.o.v. wat meer de traditionele contractvorm. Over dit onderwerp is nog niets tot nauwelijks bekend of in het verleden onderzocht, maar kan naar mijn mening nieuwe inzichten aan de branche verschaffen over veiligheid in een Alliantie.

De scriptie wil ik als volgt gaan opbouwen, met de hoofd- en diverse deelvragen:

Hoofdvraag:

Is er sprake van verhoogd eigenaarschap voor veiligheid binnen een Alliantie ten opzichte van een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding?

Deelvragen:

1. Wat is een alliantie en welke specifieke kenmerken heeft het?
2. Wat is eigenaarschap in relatie tot veiligheid?
3. In hoeverre voelen de partijen binnen een alliantie het eigenaarschap voor veiligheid tijdens de uitvoeringsfase?
4. Op welke manier heeft een alliantievorm invloed op veiligheid?
5. In hoeverre kan een alliantie een vaker te overwegen contractvorm zijn op het gebied van veiligheid?

Probleemeigenaar

Zowel de Opdrachtgever als de Opdrachtnemer heeft belang bij dit onderzoek, omdat het kan bijdragen aan een beter veiligheidsklimaat binnen projecten. Als uit het onderzoek blijkt dat eigenaarschap voor veiligheid binnen een Alliantie sterker is dan in een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemer verhouding, biedt dit een extra argument voor Opdrachtgevers om vaker te kiezen voor de alliantievorm als contractvorm. Dit zou niet alleen kunnen leiden tot een veiligere werkomgeving, maar ook tot een vermindering van bijvoorbeeld incidenten.

De huidige literatuur over een Alliantie richt zich met name op risicoverdeling, financiële aspecten en samenwerking binnen een Alliantie, maar belicht het veiligheidsaspect nauwelijks. Door deze kloof in kennis te dichten, kunnen potentiële opdrachtgevers en opdrachtnemers sterker overtuigd worden van de meerwaarde van een Alliantie. Met name als bewezen wordt dat eigenaarschap voor veiligheid binnen deze contractvorm hoger is. Zowel Opdrachtgevers als Opdrachtnemers kunnen dan profiteren van een sterker veiligheidsklimaat, wat leidt tot minder operationele risico's en een betere bescherming van werknemers.

Vanuit het management van zowel de Opdrachtgever als Opdrachtnemer is er zeer veel commitment voor het onderwerp. Er zijn al diverse trajecten opgestart rondom de waarde van een alliantie. Hierbij wordt getracht de contractvorm verdere bekendheid te brengen in de branche. Dit onderzoek kan als aanvulling op deze trajecten worden gebruikt.

Beoogde product

Het beoogde product van het onderzoek is een analyse en adviesrapportage over de mate van eigenaarschap voor veiligheid binnen een alliantiecontractvorm vergeleken met een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemer verhouding. Het resultaat zal hopelijk inzicht bieden in hoe een Alliantie bijdraagt aan het eigenaarschap van veiligheid en hoe de contractvorm deze eigenaarschap beïnvloedt en/of versterkt. Het rapport kan dienen als leidraad (= advies van het onderzoek) voor organisaties (OG-ON) en partners bij de keuze voor contractvormen om veiligheid te verbeteren. En zal daarom dus geschreven worden aan/ gericht richting de gehele branche.

Oriëntatie binnen het onderzoek

Een bredere oriëntatie in het onderzoek wordt nagestreefd door zowel theoretische als praktische inzichten te combineren. Dit zorgt er hopelijk voor dat de bevindingen van het onderzoek niet alleen toepasbaar zijn op één specifieke organisatie, maar ook breder binnen de branche. Dit wil ik realiseren door de volgende stappen toe te passen en de diverse stakeholders te betrekken in het onderzoek:

1. Door binnen het onderzoek gebruik te maken van bestaande literatuur. Dit om een theoretische basis te leggen en een goede context te bieden voor wat een Alliantie

- precies inhoudt en hoe 'eigenaarschap van veiligheid' het best onderzocht kan worden.
2. Door een vergelijking tussen een Alliantie contractvorm en traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemers verhouding te maken. Vele werknemers binnen de Graaf Reinaldalliantie hebben ervaring met beide contractvormen en dit wil ik gebruiken om de vergelijking te maken.
 3. Door diverse stakeholders te betrekken hoop ik het onderwerp vanuit diverse invalshoeken te kunnen belichten. Hiervoor wil ik zowel de Opdrachtgever als de Opdrachtnemers binnen de Graaf Reinaldalliantie betrekken. Aangevuld met partners en collega's van de moederorganisaties.

Plan van aanpak

Om een gedegen onderzoek te realiseren, wordt een aantal stappen doorlopen om de structuur van het onderzoek te waarborgen en verschillende bronnen effectief te integreren. Tijdens het proces zal er ook een gedetailleerde planning worden opgesteld.

Het onderzoek begint met de voorbereidingsfase en een literatuurstudie. Het doel is om beschikbare theoretische kennis te verzamelen en te analyseren. Hierbij ligt de focus op de werking van een alliantie en het opstellen van een theoretisch kader voor het begrip 'eigenaarschap van veiligheid'.

Daarna wordt kwantitatieve data verzameld over veiligheidseigenaarschap binnen de Alliantie. Dit gebeurt via een enquête, gericht op een brede groep medewerkers. Op basis van de uitkomsten van de enquête worden interviews gehouden met werknemers van de Graaf Reinaldalliantie. Deze interviews richten zich op ervaringen met veiligheidseigenaarschap en de invloed van contractvormen hierop. Deze combinatie van onderzoeksmethoden zorgt voor een brede dataverzameling (via de enquête), aangevuld met diepgaande inzichten en eventuele wederhoor (via de interviews).

De data uit de enquêtes en interviews wordt vervolgens geïntegreerd met de inzichten uit de literatuur om de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag te beantwoorden. De analyse van deze gegevens leidt tot de uiteindelijke rapportage. Tijdens de opstelling van het rapport worden verschillende reviewrondes georganiseerd, waarbij zowel begeleiders vanuit de opleiding HVK als medewerkers van de Graaf Reinaldalliantie betrokken worden. Deze werkwijze waarborgt de kwaliteit en het draagvlak van het onderzoek, terwijl de onafhankelijkheid zorgvuldig moeten worden behouden door mijzelf.

Eigen rol bij het onderzoek

Als onderzoeker heb ik de centrale rol in het onderzoek. Allereerst coördineer ik het onderzoek, stel ik een duidelijk plan op en bewaak de voortgang. Tijdens de voorbereidingsfase dien ik mij te verdiepen in de literatuur om een theoretisch kader te ontwikkelen over allianties en veiligheidseigenaarschap. Voor de dataverzameling zal ik voor de kwantitatieve inzichten de enquête moeten opstellen en dit daarna verder verdiepen door het voeren van interviews met stakeholders voor kwalitatieve informatie. Vervolgens analyseer ik de data en combineer ik deze met literatuur om de deelvragen en hoofdvraag te beantwoorden.

Gedurende het proces zal ik zorgen voor regelmatige communicatie met betrokkenen, zoals werknemers en stakeholders, om draagvlak te creëren en te houden. Tegelijkertijd moet ik zorgdragen dat het onderzoek onafhankelijk blijft en niet gestuurd is richting een gewenste uitkomst van bijvoorbeeld een specifieke stakeholder. Hierbij moet wel in acht genomen blijven worden voor wie/ aan wie het onderzoek is gericht.



De heer M. Moerman

Utrecht, 24 januari 2025
Ons kenmerk: HVK/SV/U78/LdN
Betreft: Beoordeling scriptievoorstel Hogere Veiligheidskunde

Geachte heer Moerman,

Allereerst; wat een gedegen voorstel heeft u geschreven, fijn!

Zoals u aangeeft in het scriptievoorstel is het beoogde resultaat van uw onderzoek een analyse en adviesrapportage over de mate van eigenaarschap voor veiligheid binnen een alliantiecontractvorm, vergeleken met een traditionele Opdrachtgever – Opdrachtnemer verhouding. U hoopt inzicht te bieden in hoe een alliantie bijdraagt aan het eigenaarschap van veiligheid en hoe de contractvorm dit eigenaarschap beïnvloedt en/of versterkt.

Als einddoel kan het rapport dienen als leidraad voor organisaties (OG-ON) en partners bij de keuze voor contractvormen om veiligheid te verbeteren. U schrijft daarom aan / gericht richting de gehele branche.

Bij deze mijn akkoord met het door u ingediende scriptievoorstel.

Mogelijk ten overvloede verzoek ik u het scriptievoorstel, deze goedkeuring alsmede een persoonlijke beschouwing als bijlage in uw scriptie op te nemen.

Ik wens u veel succes toe bij het vervaardigen van uw scriptie.

Met vriendelijke groet,



Namens de scriptievoorstellencommissie,
Ing. L. de Niet HVK

PHOV B.V.

Weerdsingel WZ 32 | 3513 BC Utrecht | 030 231 82 12 | info@phov.nl | www.phov.nl | NL06 INGB 0103 8031 65

Bijlage II Vragen enquête

Enquête vragen voor het onderzoek: 'De Alliantie: samen creëren we meer veiligheid'.

'Deze enquête is opgesteld om onderzoek te doen naar de mate waarin de Alliantie contractvorm een positieve impact heeft op de veiligheid op het project. We vergelijken de Alliantie in deze met een traditionele contractvorm, specifiek de Opdrachtgever - Opdrachtnemer vorm.

De bevindingen van deze enquête zullen worden gebruikt in een onderzoek naar eigenaarschap van veiligheid binnen de alliantie. De enquête bestaat in totaal uit 20 vragen'.

Algemeen en veiligheidscultuur

1. Hoe lang ben je werkzaam binnen de alliantie?
 - *Open vraag*
2. Wat is je functie binnen de alliantie?
 - *Open vraag*
3. In hoeverre voel je je veilig tijdens je werkzaamheden voor de alliantie?
 - *Zeer veilig, veilig, neutraal, onveilig, zeer onveilig*
4. In hoeverre voel je je betrokken bij veiligheidsinitiatieven van de alliantie?
 - *Zeer betrokken, betrokken, neutraal, niet betrokken, helemaal niet betrokken*
5. In hoeverre neem je het initiatief om veiligheidsproblemen op te lossen voordat ze escaleren, bijvoorbeeld in een incident of onveilige situatie?
 - *Zeer veel initiatief, veel initiatief, neutraal, weinig initiatief, geen initiatief*
6. In hoeverre voel je je persoonlijk verantwoordelijk voor het creëren van een veilige werkomgeving?
 - *Zeer verantwoordelijk, redelijk verantwoordelijk, neutraal, soms, helemaal niet verantwoordelijk*
7. Hoe vaak neem je maatregelen om je eigen veiligheid te verbeteren?
 - *Heel vaak, regelmatig, neutraal, soms, helemaal niet*

Alliantie contractvorm versus de traditionele Opdrachtgever-Opdrachtnemer contractvorm

De volgende vragen gaan over de verschillen tussen de contractvormen van een alliantie en de traditionele Opdrachtgever-Opdrachtnemer contractvorm. Elke onderstaande vraag dient beantwoord te worden in vergelijking met de traditionele Opdrachtgever-Opdrachtnemer vorm.

8. Heb je ervaring met zowel de alliantie contractvorm als de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer contractvorm?
 - *Ja of nee*
9. Indien ja, in welk type contract vind je dat het eigenaarschap van veiligheid het meest naar voren komt?
 - *Alliantie of traditionele Opdrachtgever-Opdrachtnemer vorm*
10. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer proactief gedrag op het gebied van veiligheid?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
11. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer betrokkenheid van medewerkers op het gebied van veiligheid?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*

12. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer (persoonlijk) leiderschap op het gebied van veiligheid?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
13. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer (persoonlijke) verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
14. In hoeverre vind je dat de alliantievorm bijdraagt aan een verhoogd veiligheidsniveau?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
15. In hoeverre heb je het idee dat de alliantievorm leidt tot minder veiligheidsincidenten?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
16. In hoeverre vind je dat de alliantievorm een betere samenwerking op het gebied van veiligheid tussen de WSRL en Waalensemble stimuleert?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
17. In hoeverre vind je dat WSRL en Waalensemble binnen een alliantie in dezelfde mate de verantwoordelijkheid voor veiligheid nemen?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
18. In hoeverre vind je dat er sprake is van een verhoogd eigenaarschap van veiligheid binnen een alliantie t.o.v. een traditioneel OG-ON verhouding?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
19. In hoeverre vind je de alliantie een vaker te overwegen contractvorm op het gebied van veiligheid?
 - *Helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens*
20. Hoe kan de veiligheid binnen de Alliantie verder worden verbeterd?
 - *Open vraag*

Bedankt voor het invullen van deze vragen!

Note:

De enquête is uitgezet door gebruik te maken van Google Forms en respondenten hebben twee weken de tijd gehad om de enquête in te vullen.

Bijlage III Resultaten enquête

Deze bijlage weergeeft de antwoorden op de enquête vragen. De enquête is ingevuld door 45 personen. Voor de volledigheid zijn alle antwoorden op de vragen weergegeven. Voor vragen 9 t/m 20 is tevens gevraagd om voorbeelden te geven. De voorbeelden/ antwoorden zijn per vraag in tabelvorm weergegeven.

1. Hoe lang ben je werkzaam binnen de alliantie?

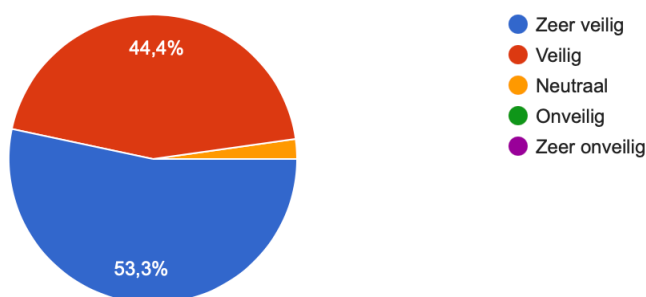
4 jaar
5 jaar
3 jaar
4,5 jaar
8 jaar
2 jaar
2,5 jaar
7 jaar
4 jaar
1.5 jaar
1 jaar
6 jaar
vanaf tenderfase 2016-2017
7 jaat
1,5 jaar
ca 2,5 jaar
november 2018
incidenteel op oproep basis. Niet aanwezig op werklocatie
5.5 jaar
5,5 jaar
6 maanden
2019
vanaf de tender al.
6jaar
vanaf het begin
9 jaar
3

2. Wat is je functie binnen de alliantie?

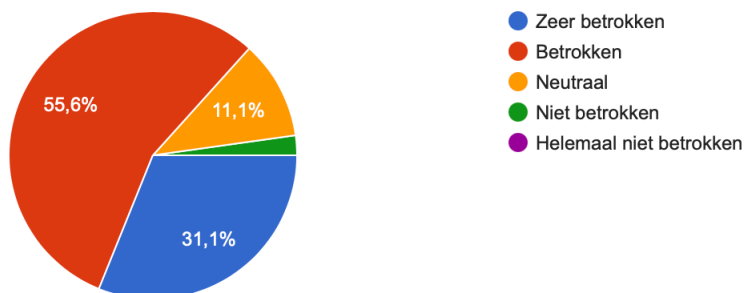
Werkvoorbereider
Projectleider monitoring
Hoofduitvoerder
Technisch manager
Controller
Contractmanager OG team (WSRL)
Werkvoorbereider
Adviseur K&L derden
Alliantiebestuur
Projectsecretaris
Werkvoorbereider Grond
Zelijnskeurder
gebiedsmanager

Projectleider
Projectleider Kabels en Leidingen
Omgevingsmanager
Alliantiemanager
Procesmanager AMT
project inkoper
Technisch omgevingsmanager / Schade coördinator
medewerker
garantieverplichtingen
disciplineleider
gebiedscoördinator
Risicomanager
Disciplineleider
administratief
HR Coördinator en Coördinator leerdossier
Realisatiemanager
Werkvoorbereider discipline Wegen
Project planner
Lid Alliantie bestuur
Discipline verantwoordelijke Geodesie
lid Stuurgroep Waalensemble en schuif aan bij het AB
verzekeringsmanager
uitvoerder verkeerstechnieken
Werkvoorbereiding
Disciplineleider proces en projectbeheersing
schade-expert
Toeziethouder kabels en leidingen
Vergunningenmanager
Disciplineleider
veiligheidskundige
uitvoerder

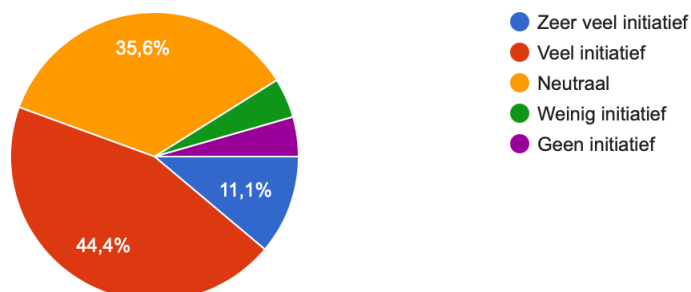
3. In hoeverre voel je je veilig tijdens je werkzaamheden voor de alliantie?



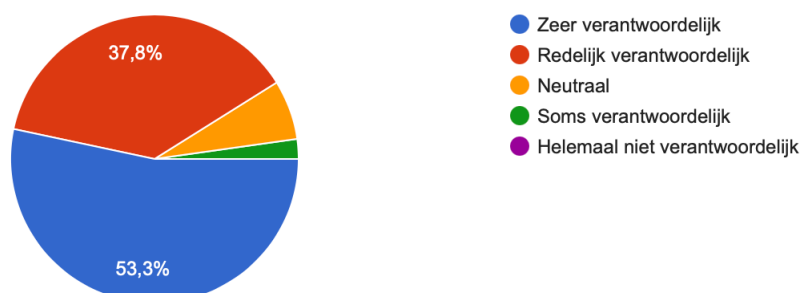
4. In hoeverre voel je je betrokken bij veiligheidsinitiatieven van de alliantie?



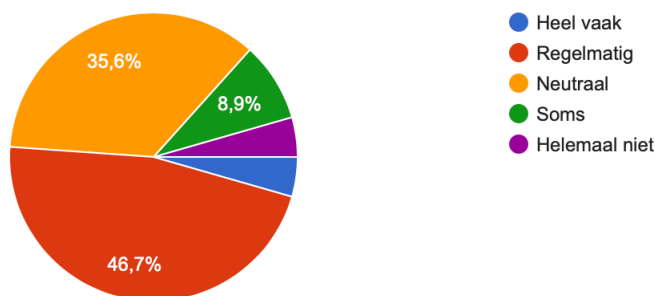
5. In hoeverre neem je het initiatief om veiligheidsproblemen op te lossen voordat ze escaleren, bijvoorbeeld in een incident of onveilige situatie?



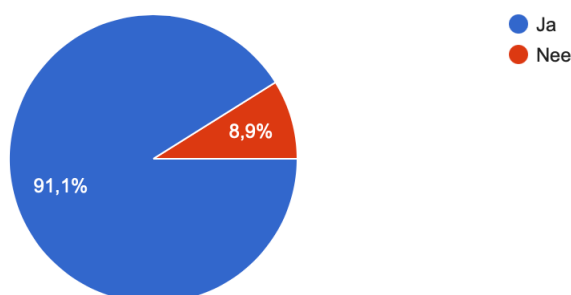
6. In hoeverre voel je je persoonlijk verantwoordelijk voor het creëren van een veilige werkomgeving?



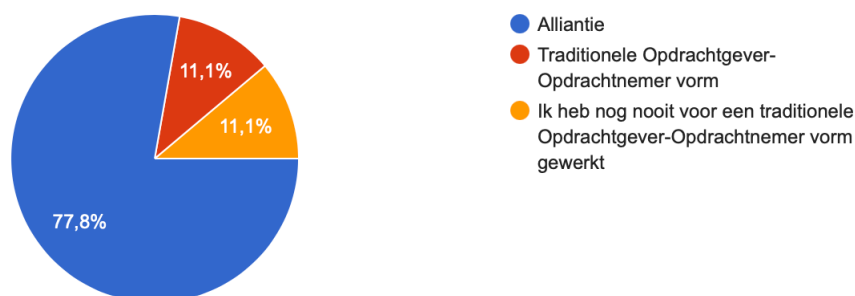
7. Hoe vaak neem je maatregelen om je eigen veiligheid te verbeteren?



8. Heb je ervaring met zowel de alliantie contractvorm als de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer contractvorm?



9. Indien ja, in welk type contract vind je dat het eigenaarschap van veiligheid het met meest naar voren komt?



Toelichting op vraag 9:

Je werkt samen aan veiligheid i.p.v. dat het soms meer opgelegd wordt.

Extra ontsluitingswegen voor bewoners of werkverkeer.

Doordat je als OG en ON samen verantwoordelijk bent voor het realiseren van werk, werk je automatisch ook meer samen aan veiligheid. Tijdens realisatie was snel duidelijk dat het te onveilig was om bewoners etc gebruik te laten maken van de bestaande dijkweg. Door dit samen te constateren konden we ook snel handelen zonder eerst een hele contractuele discussie te hebben.

Ten aanzien van bovenstaande. Veiligheid bij 2 fasen contract heb ik als vergelijkbaar ervaren van de Alliantie

Het is door de hele organisatie heen een speerpunt, van managementteam tot medewerker buiten wordt er aandacht aan besteed. In het MT wordt tweewekelijks een veiligheidsonderwerp besproken.

Binnen een werk met traditionele OG-ON vorm kan het gevoel nog wel eens ontstaan dat er bepaalde veiligheidseisen worden opgelegd vanuit de opdrachtgever die niet volledig worden gedragen door opdrachtnemer. Binnen een alliantie sta je aan de voorkant ook samen aan de lat om de maatregelen door te voeren, wat in mijn ogen zou moeten zorgen voor een betere gedragen maatregel. Daarnaast is er in mijn ervaring minder druk op de planning binnen GoWa waardoor er minder de binnenweg wordt gekozen. Dit komt ten goede aan een veilige werkwijze.

in beide contracten

Veiligheid wordt als gezamenlijk gezien en niet als iets van de opdrachtnemer
div. RAW werken en UAV-GC

We werken met veel verschillende culturen (verschillende bedrijven én OG/ON), daarom zijn er veel activiteiten om deze cultuurverschillen te overbruggen. Dit brengt automatisch met zich mee, dat mensen nadenken over hun eigen rol, contact met elkaar hebben en daarmee vergroot je automatisch het gedrag van 'niet wegduiken' en dus eigenaarschap. Het lijntje tussen pro-activiteit en eigenaarschap is heel dun merk ik. Hierbij een aantal voorbeelden en bij de volgende vraag ook. Voorbeelden waar dit uit blijkt: - mensen zijn zich zeer bewust van hun eigen kwetsbaarheid of die van verkeersdeelnemers en zorgen ervoor dat ze een veilige werkomgeving creëren. Voorbeeld bijvoorbeeld de fietser die dicht langs de grote dumpers en kranen fietst. - Opdrachten die gegeven worden om de veiligheid te verbeteren, hoeven in de regel maar één keer gegeven te worden, medewerkers hoeven niet meer aangespoord te worden voor een 2e keer om de opdracht uit te voeren. - Alliantiebestuursleden, die per sé aanwezig willen zijn bij veiligheidsmiddagen en WPI's lopen met projectmedewerkers.

Er is meer ruimte om integraal afwegingen te maken, waarbij je als Alliantie geen of amper beperkende kaders hebt.

betrokkenheid bij diverse onderwerpen en issues

In reguliere contracten zie je vaak dat verantwoordelijkheid en eigenaarschap meer bij opdrachtnemer ligt, OG meer een controlerende rol/houding aanneemt, en eigen aandeel/verantwoordelijkheid wel eens vergeet. Op Alliantie ben je er samen verantwoordelijk voor, heb je er dus samen veel aandacht voor en is geld/contract niet meteen een issue (vertragend) om verbeteringen te kunnen nemen.

in een alliantie worden taken verdeeld. In een traditioneel OG-ON worden de taken i.r.t. veiligheid meestal verschoven naar ON

Ik denk dat in beide contractvormen eigenaarschap van veiligheid aanwezig is. Bij traditioneel is vooraf wel meer discussie en dus ook tijd wie financieel verantwoordelijk is (binnen scope - VTW). Tevens zijn we meer een eenheid, wat makkelijker gesprekken initieert.

In de alliantie ben je gezamenlijk verantwoordelijk voor de veiligheid. Hierdoor trek je samen op en worden de lijntjes korter. Bij traditionele OG/ON moet het vaak over heel veel schijven of is er een VTW nodig om dingen te regelen.

Veiligheid voelt op dit project als iets voor en van ons allemaal.

Het gezamenlijk zichtbaar eigenaarschap nemen en organiseren van informatie, bijeenkomsten e.d. doet het daadwerkelijk meer leven

In mijn rol als Realisatiemanager sta ik (mede) aan de lat om de veiligheidscultuur binnen de Alliantie vorm te geven. Gelet op het feit dat zowel de scope van de Opdrachtgever als Opdrachtnemer verenigd is in 1 contract/project, maakt dat ik hier nog meer eigenaarschap op voel/heb. Daarnaast hebben we veiligheid echt een prioriteit gemaakt en het onderdeel van alle overleggen gemaakt en het binnen de organisatie uitgedragen en van de organisatie gemaakt, o.a. door de veiligheidsdagen.

We gaan samen voor best-for-project. Er is geen geruzie en getouwtrekt of wij vs. zij. Daarbij speelt veiligheid een grote rol en is er een open cultuur om elkaar aan te spreken,

suggesties voor verbetering in te brengen en het werk stil te leggen als het niet veilig is/voelt.

In zijn algemeenheid staat binnen een Alliantie het prokject met alles wat daarbij hoort centraal en spelen kosten en wie ergens voor verantwoordelijk een minder belangrijke rol. Dit geldt ook als het om veiligheid gaat.

geen verschil mbt contractvorm

Door hechtere interactie en goede banden vanuit het Waterschap zijn de kaders om veiliger te werken makkelijk op voorhand te regelen.

Binnen de alliantie is er überhaupt geen discussie wie op moet komen voor de kosten van het aspekt veiligheid. Dat haalt vertraging uit het proces.

in een traditioneel contract wordt er meer gestuurd op geld, want de extra veilige zaken kosten mijn opdrachtgever extra geld, en daar wordt vaak het minimale gedaan. in deze alliantie gaat veiligheid echt zichtbaar boven de kosten. hier kiezen wij vaak voor de extra iets veiligere oplossing

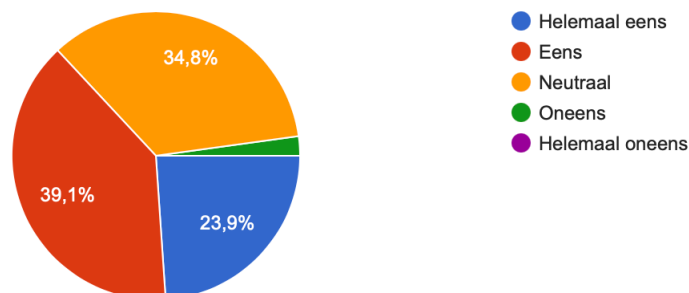
Geen verdeling in verantwoordelijkheden OG en of ON. Dus niet afschuiven maar direct oppakken en regelen.

Gezamenlijk gemaakte keuzes in he ontwerp zijn mede gestoeld op veiligheidsoverwegingen.

Eigenlijk zie ik (in mijn functie) niet zo veel verschil. Veiligheid heeft te maken met het nemen van (eigen) verantwoordelijkheid. Omdat ik vanuit één van de aannemende partijen in de Alliantie zit, zijn we gewend om veiligheid op nr. 1 te zetten. Dat doen we ongeacht de contractvorm, het is onderdeel van ons dagelijks werk. Ik kan me voorstellen dat collega's die vanuit WSRL in de Alliantie zitten hier wellicht wel een verschil zien, omdat wat betreft veiligheid in de Alliantie ik wel het idee heb, dat we als aannemer meer aan het stuur zitten.

Gezamenlijke verantwoordelijk in een alliantie, geen issues over wie waarvoor verantwoordelijk.

10. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer proactief gedrag op het gebied van veiligheid?



Toelichting op vraag 10:

Veiligheidsdagen zijn een goed voorbeeld.

Er is meer draagvlak om de veiligheid te verbeteren. Daarnaast zijn er ook financieel gezien wat meer mogelijkheden om de veiligheid te verbeteren.

Het is breed gedragen van waterschap tot moedermaatschappij, je doet het samen

Zie vorig antwoord.

Er zijn meer middelen beschikbaar om veiligheid te verbeteren

- Grondwerkers en machinisten die continu verbeteringen aandragen voor tooling shovel. - Blijvende vragen die gesteld worden en tips die gegeven worden om de uitritten van bouwwegen te verbeteren (in verband met fietsers) - Na het dodelijk ongeval, de motivatie en drive om ook branchebrede veiligheidsacties in gang te zetten. Door de alliantievorm

kan dit heel makkelijk bij zowel de marktkant als de opdrachtgeverskant. Dat dit gelukt is, blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de opdrachtgever (en opdrachtnemer) bij het project KIJK toch gekozen hebben voor een volledige dijkafsluiting, terwijl dit eerst onbespreekbaar was. Zelfde gebeurt nu bij Sterke Lekdijken. Dit was niet gelukt als OG en ON niet samen hadden opgetrokken.

Door voorbeeldgedrag, focus op veiligheid, ruimte te creëren voor veiligheid (o.a..veiligheidsdagen), veel communicatie over veiligheid, hebben we veiligheid belangrijk gemaakt. Is van mensen afhankelijk, maar ook van de kaders en die bepaal je meer zelf in een alliantie.

Ik denk dat het veiligheidsbesef bij WSRL sterk verbeterd is / meer betrokkenheid en begrip

Veel veiligheidsverbeteringen doorgevoerd, zoals ontsluitingen voor bewoners aan achterzijde ipv over de dijk. Had in regulier contract m.i. minder snel tot stand gekomen (contract dan meer leidend geweest).

zie voorgaande opmerking

De aanleg tijdelijke weg naar de veerstoep. Deze kon gefinancierd worden binnen de alliantie, deze is in korte termijn aangelegd.

Mede door de goede voorbeelden komen kwamen steeds meer dingen los waardoor de drempel om veiligheid aan te pakken ook lager.

De alliantie biedt de ruimte om meer proactief gedrag te vertonen, dit komt door de complete scope, 1 team, 1 doel en de mogelijkheid om besluiten en (financiële) middelen ter beschikking te stellen om zaken te regelen. Daarnaast hebben we de omgevingsveiligheid ook hierin zwaar beschouwd. Denk hierbij aan alle maatregelen gericht op de omgeving (als voorbeeld de tijdelijke Veerweg) en de ontsluiting van de bewoners langs de dijk (acties verkeersluw). Ik ben er van overtuigd dat dit bij een traditionelere contractvorm minder had geweest.

Je hoeft niet bang te zijn om afgerekend te worden op het niet behalen van realisatiedoelen als het werk tijdelijk wordt stilgelegd. Dit biedt dan ook de gelegenheid om proactief verbeterpunten aan te dragen.

Er wordt goed nagedacht over veiligheid. Helaas zijn er wel voorbeelden dat het verkeerd ging, dan wordt er meteen heel goed nagedacht wat kan helpen en wordt dat ook uitgevoerd. Dit is ook preventief aan de orde.

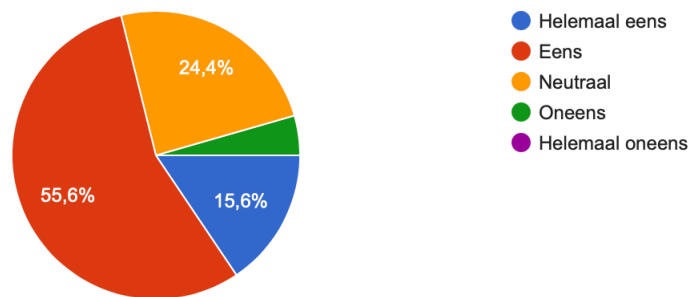
zie boven, bijvoorbeeld extra coördinator verkeersregelaars, hokjes voor de vkr. maar ook de waardering voor veilige en onveilige meldingen door medewerkers, bij extreem weer werk even stilleggen, bij warmte rondgaan met extra water.

Ik denk dat het onderdeel sociale veiligheid (agressie, bejegening door bewoners etc.) meer aandacht heeft gekregen vanwege de publieke partner in de Alliantie.

Bredere kijk op veiligheid, waardoor alle facetten van veiligheid beter beschouwd worden.

Verschil veiligheid kan groot zijn van de verschillende partijen waardoor men tegen over elkaar komt te staan en er veel onderlinge frustratie is.

11. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer betrokkenheid van medewerkers op het gebied van veiligheid?



Toelichting op vraag 11:

Veiligheidsdagen zijn een goed voorbeeld.
Medewerkers worden uitgedaagd in veiligheidsdagen en allerlei bijeenkomsten die worden georganiseerd
gebeurd ook op andere contractvormen
Veiligheid wordt als gezamenlijk gezien en niet als iets van de opdrachtnemer
Als er meer middelen zijn, zijn er meer initiatieven en meer betrokkenheid
Zie mijn antwoord bij eigenaarschap. Met name door alle initiatieven om cultuurverschillen te overbruggen is dit standaard ingebouwd. Het mooiste voorbeeld vind ik de veiligheidsmiddagen waarbij álle projectmedewerkers aanwezig zijn (van grondwerker tot alliantiebestuurder en van ontwerper tot uitvoerder). Het blijkt ook uit de verbeteringen die doorgevoerd worden met beheerders. Normaal is hun betrokkenheid bij het project zeer laag, dat is nu heel anders. Met name diverse acties bij de maaiwerkzaamheden zorgen voor een veiliger beheer nu en in de toekomst.
Door voorbeeldgedrag, focus op veiligheid, ruimte te creëren voor veiligheid (o.a..veiligheidsdagen), veel communicatie over veiligheid, hebben we veiligheid belangrijk gemaakt. Is van mensen afhankelijk, maar ook van de kaders en die bepaal je meer zelf in een alliantie.
VCA beleid
Omdat medewerkers weten dat aanpassingen makkelijker doorgevoerd kunnen worden door deze contractvorm en vanuit Best For Project, opperen ze deze ook eerder.
Een alliantiecontract is een "open" contract wat een beter samenwerking bevordert met als gevolg dat medewerkers ook veiliger werken
Aangezien wat wel en wat niet in contract is vastgelegd, in mindere mate van toepassing is, zijn medewerkers eerder geneigd om met goede voorstellen te komen.
De lijnen zijn hier kort en wordt goede terugkoppeling gegeven waardoor de betrokkenheid ook groot is.
Gezamenlijk ervoor staan
Dit hangt niet enkel van de alliantievorm af. De mate waarin er aandacht is voor veiligheid in zijn algemeenheid, maakt ook dat medewerkers meer betrokkenheid gaan laten zien. Dat geldt ook voor het nemen van maatregelen n.a.v. meldingen en opmerkingen van medewerkers. Als je laat zien dat je actief aan de slag gaat met meldingen en opmerkingen van medewerkers en hier maatregelen op neemt, leidt dit tot meer betrokkenheid en draagvlak binnen je organisatie. Geef ook aan als je dingen niet doet incl. de achtergrond en reden.
Ongeacht de contractvorm zou veilig werken boven alles moeten staan. Ik vind niet dat de betrokkenheid van de medewerkers door de contractvorm wordt verhoogd. Wel is het zo dat bij GoWa veel informatie vanuit Team Veiligheid wordt gedeeld in de

bijpraatmomenten, verschillende overleggen en veiligheidsdagen. Doordat het vaker op de agenda staat blijft het thema Veiligheid leven binnen de organisatie.

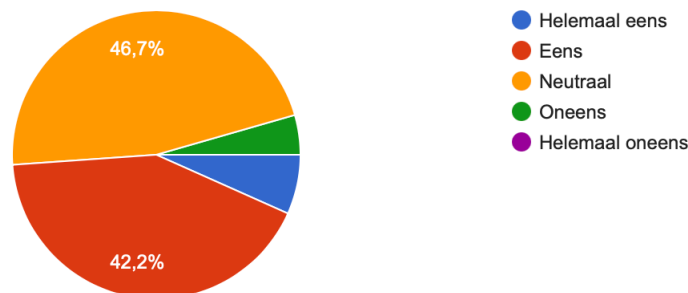
Even geen concrete. Er is sowieso veel alertheid.

de waardering voor veilige en onveilige meldingen door medewerkers

Zoals gezegd, het gaat om eigen verantwoordelijkheid, dat staat m.i. los van de contractvorm.

De betrokkenheid kan alleen worden gecreëerd door met elkaar de juiste verbinding te hebben.

12. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer (persoonlijk) leiderschap op het gebied van veiligheid?



Toelichting op vraag 12:

Wat ik leer op de GOWA neem ik mee naar mijn moedermaatschappij en geef het door.

Je bent je er bewust van en dat maakt dat je dit ook deelt met anderen

gebeurt ook op andere contractvormen

Als de veiligheidscultuur beter is, is er ook meer ruimte voor persoonlijke initiatieven.

Mensen worden continu aangesproken om zelf initiatief te nemen en zijn zich bewust van hun eigen invloed. Het blijkt ook tijdens bijeenkomsten dat dit nog lang niet makkelijk is en het leidt bij sommigen ook tot frustraties, dat punten die ze gemeld hebben in hun ogen niet opgepakt worden. Het feit alleen al, dat dit naar boven komt, betekent dat er een veilige sfeer is om te melden én dat mensen zelf leiderschap tonen. Dat dit nog niet altijd tot resultaten leidt is ook helder en daarom 'eens'.

Binnen de alliantie heb je als management meer regie en daarmee ook de kans om persoonlijk leiderschap in te zetten.

voorbeeldgedrag

Mijn beeld is dat de medewerkers van de opdrachtgever organisatie er meer in laten zien

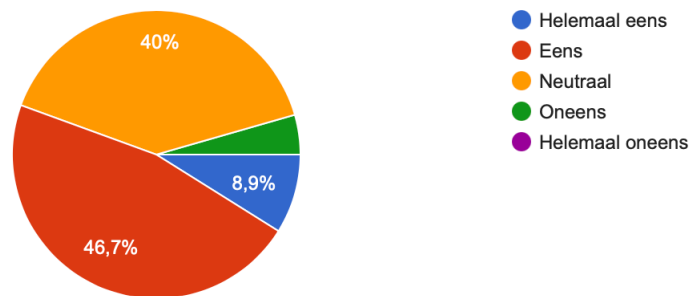
Niet sec de alliantievorm. Door de extra aandacht en energie hier op te richten, leidt dit in zijn algemeenheid tot meer betrokkenheid en meer leiderschap op het gebied van veiligheid. Ik denk dat voorbeeldgedrag hier mogelijk een grotere rol in speelt, het feit dat we veiligheid op een hoog niveau hebben ingestoken leidt tot een groter besef, betrokkenheid en leiderschap.

Vanuit de centrale organisatie waarin alle partijen vertegenwoordigd zijn wordt veiligheid beschouwd. Het is dus een meer gezamenlijk item dan bij traditionelere contractvormen. Je moet en kunt alles samen oplossen.

Ik voel mij hier vrijer om te kiezen voor de meest veilige oplossing ondanks dat dit misschien iets duurder is, het financiële aspect is tot bepaalde hoogte ondergeschikt

De Alliantie probeert door instructie, bijeenkomsten etc. wel de bewustwording met betrekking tot dit punt te vergroten.

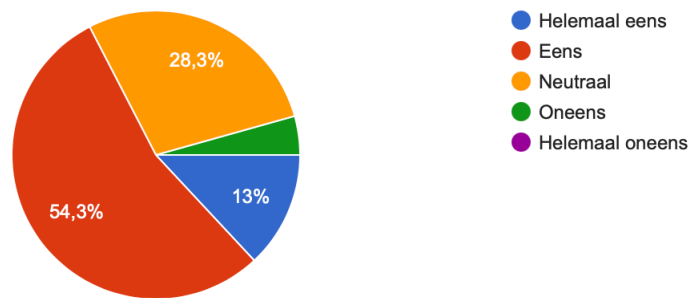
13. In hoeverre vind je dat de alliantievorm leidt tot meer (persoonlijke) verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid?



Toelichting op vraag 13:

Thuis tijdens kluswerkzaamheden ook steeds meer bewust van veiligheid.
gebeurt ook op andere contractvormen
Voor mij is dit hetzelfde als persoonlijk leiderschap.
Er is geen gescheiden verantwoordelijkheid OG/ON, daarmee meer verantwoordelijkheid bij de alliantied medewerkers / -management.
voorbeeld gedrag
Dat er ruimte gevoeld wordt om verbeteringen te kunnen doorvoeren, stimuleert betrokkenheid en verantwoordelijkheid.
we hebben met elkaar de lat hoog gelegd op veiligheid.
Mijn beeld is dat de medewerkers van de opdrachtgever organisatie er meer in laten zien
Ook hierin geldt dat de basis is dat de Alliantie de ruimte biedt om veiligheid op een hoog niveau te kunnen insteken. Gecombineerd met het feit dat we hier de aandacht op vestigen, alle projectmedewerkers hierin meenemen, o.a. met veiligheidsdagen, veiligheidspluimen, weekly's, etc. en we actief aan de slag gaan met maatregelen om het veiliger te maken voor de medewerker en omgeving leidt dit tot meer persoonlijke verantwoordelijkheid. Veiligheid is hiermee van ons allen!
Op het vlak van de persoon verandert het in de basis niet veel als je in een alliantie werkt of niet. Het begint namelijk altijd bij de personen en hoe die erin staan. De weg daarna is makkelijker en breder binnen een alliantie.
Als men ziet dat er geluisterd wordt en ideeën niet weggeschoven of genegerd worden dan is dat een motiverende houding naar personeel.
Ik voel mij hier vrijer om te kiezen voor de meest veilige oplossing ondanks dat dit misschien iets duurder is. Ik bepaal de toe te passen maatregelen nu met dat uitgangspunt.
Zie vorige antwoord. Door je verantwoordelijkheid te pakken toon je leiderschap.

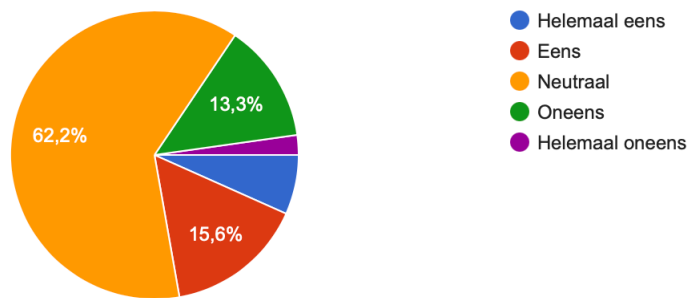
14. In hoeverre vind je dat de alliantievorm bijdraagt aan een verhoogd veiligheidsniveau?



Toelichting op vraag 14:

gebeurd ook op andere contractvormen
Meer gepaste maatregelen verhogen de mate van veiligheid.
Ondanks het feit dat er een dodelijk ongeval heeft plaats gevonden durf ik dit te zeggen. We krijgen van iedereen die feed-back die op verschillende projecten komt, dat ons project er bijzonder netjes en veilig bijligt. Dit kan alleen maar, door integrale samenwerking met alle betrokkenen in de bouwkolom. Dat er een dodelijk ongeval plaats vindt, heeft te maken met het feit dat je met mensen werkt en geen systeem daardoor feilloos is. In de nasleep van dit ongeval horen we vaak terug: het project verdient dit niet, door alle maatregelen die jullie getroffen hebben en nog steeds elke dag treffen.
Meer invloed op kaders, zoals planning, uitvoeringsvolgorde, tijdelijke voorzieningen etc. (bijv. extra bouwweg) waardoor er een hoger niveau is ontstaan.
Je staat samen voor veiligheid / trekt samen op, en dat wordt gezien
Zie eerdere antwoorden. Deze stimulans en aandacht vanuit een ieder leidt m.i. tot verhoogder niveau.
Er is ruimte en geld binnen de alliantie om dit op te pakken
Zie eerdere toelichtingen. De alliantievorm biedt de mogelijkheid hier invulling aan te geven. Uiteindelijk leidden deze tot een verhoogd veiligheidsniveau.
Zoals eerder aangegeven is er ruimte om elkaar aan te spreken, wordt je niet afgerekend door strenge deadlines en boeteclausules als het werk tijdelijk wordt stilgelegd en zijn er veiligheidsdagen en verschillende momenten waarop veilig wordt besproken. Dit is een thema wat binnen het project goed leeft. Ondanks deze betrokkenheid is ook de alliantie niet immuun voor ongelukken.
Keuzes om iets wel of niet te doen worden eerder breder beschouwd en staan los van de financiële en contractuele verantwoordelijkheid.
Gezamenlijke ambitie tot VL niveau
Ik denk dat de contractvorm in principe niet uitmaakt. Maar er is minder discussie wanneer er veiligheidsmaatregelen worden voorgesteld die financiële en planningtechnische gevolgen hebben (dat is een gevoel dat ik heb, want ik zit niet bij die besprekingen).
Bredere kijk op veiligheid, waardoor alle facetten van veiligheid beter beschouwd worden.

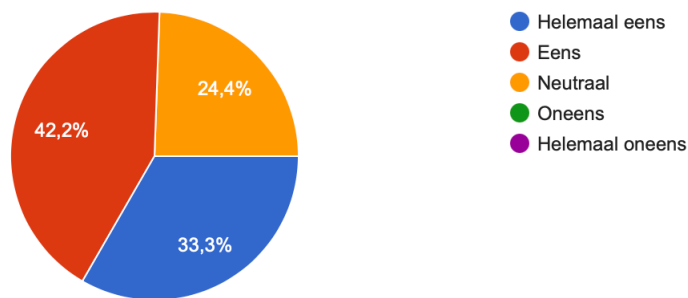
15. In hoeverre heb je het idee dat de alliantievorm leidt tot minder veiligheidsincidenten?



Toelichting op vraag 15:

Doordat we bij de voorbereiding en realisatie meer ruimte hebben om samen tot een goede oplossing te komen zijn er minder veiligheidsincidenten.
Het is toch mensen werk en er kunnen fouten worden gemaakt, ondanks een goede cultuur
gebeurt ook op andere contractvormen
Een hoger veiligheidsniveau geeft meer meldingen omdat er meer bewustzijn is. Het aantal incidenten moet hiermee naar beneden gaan.
Dit zie je met name terug in ook de gesprekken met beheerders, waardoor een groter stuk van de bouwkolom veilig wordt. Verder ontstaat dit door alle activiteiten om cultuurverschillen te verkleinen.
moelijk in te schatten
Zou ik wel verwachten. Een moeilijke samenwerking, zoals op reguliere contracten toch te vaak het geval is, kan op zich al negatieve impact hebben op het welzijn van medewerkers. En dat kan weer andere negatieve gevolgen hebben voor de veiligheid (niet scherp door vermoeidheid, geen aandacht meer voor verbetering door moedeloosheid etc, er met de pet naar gaan gooien want het is toch nooit goed....).
kan in deze contract niet toetsen
Doordat veiligheid hoog op de agenda staat voorkomen we incidenten. helemaal uitsluiten zal nooit lukken omdat je met menselijk handelen te maken hebt.
Ik heb altijd het gevoel gehad dat we op dit project heel erg en op veel verschillende manieren met veiligheid bezig zijn. Desondanks heeft er een dodelijk ongeval plaats gevonden. Dat voelt erg tegenstrijdig en onrechtvaardig.
Deze is lastig te beantwoorden. Dit zul je nooit weten. In de basis ga ik er vanuit dat het verhoogde veiligheidsniveau en de genomen maatregelen leiden tot minder ongevallen.
Ook in deze veilige omgeving zit een ongeluk in een klein hoekje. Het is immers een 'ongeluk' en geen 'expres'.
Incidenten blijven zich altijd voordoen. De maatregelen die je vooraf kunt nemen zijn makkelijker te organiseren binnen een alliantie. Maar of dit ook echt tot minder incidenten leidt is de vraag.
Hiervoor heb ik te weinig input helaas.
"Shit happens". Het dodelijk ongeval is daar helaas een triest voorbeeld van. Uiteindelijk gaat er om wat je er van leert. En dat heeft mijn inziens de Alliantie zeker gedaan. Maar zoals eerder geantwoord, ik denk dat de contractvorm daar geen invloed op heeft, geredeneerd van uit de aannemende partijen waar veiligheid op 1 staat.
Bredere kijk op veiligheid, waardoor alle facetten van veiligheid beter beschouwd worden.

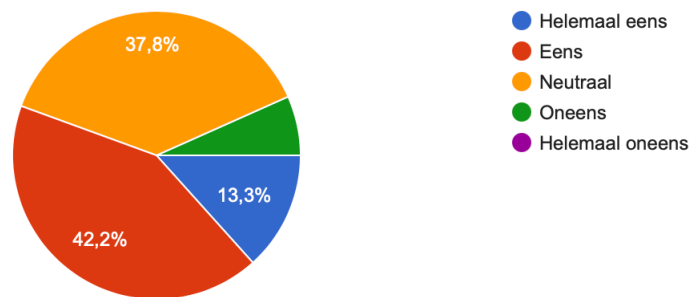
16. In hoeverre vind je dat de alliantievorm een betere samenwerking op het gebied van veiligheid tussen de WSRL en Waalensembles stimuleert?



Toelichting op vraag 16:

Veiligheid wordt als gezamenlijk gezien en niet als iets van de opdrachtnemer
Meer begrip voor elkaar en het het belangrijk om het werk samen te maken.
In het MT is geen onderscheid tussen WSRL en Waalensembles, dus vanaf de top van het project wordt veiligheid een integraal benaderd. Dit zie je ook terug in het draagvlak dat er is voor welk veiligheidsinitiatief dan ook bij de moederorganisaties. Extra investeringen in verkeersluwe maatregelen (1.0, 2.0 en 3.0) tot EUR 2mio voor ontsluitingen van percelen, tijdelijke veerweg, aanpassingen aan toegangspoorten etc.? Geen probleem! No regret.
Je leert elkaar en elkaars kennis wel beter te benutten waardoor er een breder perspectief ontstaat.
Uitwisseling stimuleert, WSRL-medewerkers delen goede voorbeelden binnen de organisatie.
kan in deze contract niet toetsen
We maken samen een project dus WSRL is ook verantwoordelijk hoe we veilig kunnen werken ipv dat ze op een afstandje staan. Ze zijn nu zelf ook aan zet. en dat stimuleert elkaar
Iedere medewerker van de Alliantie is op een manier betrokken bij de veiligheidsdagen en andere vormen die met veiligheid te maken hebben (gehad). Het is dus niet alleen het "feestje" van de aannemer / ON
Deze mate van samenwerking leidt ertoe dat er meer inzicht in elkaars werelden wordt gegeven, incl. de blik op veiligheid vanuit verschillende perspectieven. Daarnaast is in het ontwerp ook beter rekening gehouden met de wensen/eisen van de toekomstige beheerder in het kader van onderhoudbaarheid en veiligheid.
We gaan niet door weer en wind door om onmogelijke deadlines te behalen. Veilig werken en anders niet. Door de contractvorm is dit ook mogelijk en in goed overleg is alles uit te leggen. We willen immers niet met groot materieel van de dijk af glijden om op tijd klaar te kunnen zijn.
Oprachtegever zit veel korter op het project waardoor er gezamenlijk andere keuzes gemaakt kunnen worden.
Er is geen discussie wie de kosten moet dragen.
Kunt van elkaar leren, dus elkaars denkwijze zien en de uitdagingen die normaliter een opdrachtgever of opdrachtnemer heeft
Omdat je in een alliantie gezamenlijk aan de lat staat voor alle issues die op je pad komen, dus ook t.a.v. veiligheid, ga je vanzelf al meer samenwerken. In het algemeen stimuleert de alliantievorm samenwerking. En de Graaf Reinaldalliantie is m.i. dat nog eens actief gaan stimuleren door veiligheidsdagen, kennisdelingsdagen, enz.
Bredere kijk op veiligheid, waardoor alle facetten van veiligheid beter beschouwd worden.

17. In hoeverre vind je dat WSRL en Waalensemble binnen een alliantie in dezelfde mate de verantwoordelijkheid voor veiligheid nemen?



Toelichting op vraag 17:

De onderhoudsaannemers die door WSRL mensen worden aangestuurd hebben de zelfde veiligheids eisen opgelegd gekregen en daar wordt ook naar gehandeld

De Alliantie is gelijkwaardig, dus de verantwoordelijkheid wordt ook gelijkwaardig genomen.

Door het alliatieverband is de vraagstelling een beetje raar. Er is in de alliantie geen onderscheid tussen WSRL en Waalensemble. En doordat alle beslissingen genomen worden in het MT is de mate van verantwoordelijkheid nemen hetzelfde. Als je met een vergrootglas gaat kijken, zou je het volgende kunnen zeggen: Als het gaat om het verbeteren van veiligheid in de uitvoering komen die meer van mensen die bij aannemers werken, als het gaat om maatregelen die met huidig en toekomstig beheer te maken hebben, komen die meer van mensen die bij het waterschap werken. Als het gaat om maatregelen die doorgevoerd worden in de branche nemen medewerkers van alle betrokken partijen verantwoordelijkheid.

kan in deze contract niet toetsen

Gezamenlijk zijn we verantwoordelijk voor de alliantie en dat maakt niet uit welk moederbedrijf erachter zit.

Het is belangrijk dat iedere partij verantwoordelijkheid neemt. Maar niet iedere partij heeft dezelfde invloed. Dat maakt het soms een lastige zoektocht.

Kan het niet beoordelen

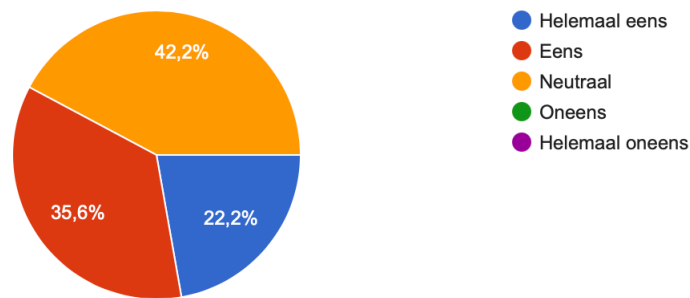
Ik denk dat het andersom is, de Alliantie heeft de lat t.a.v. veiligheid hoog gelegd, de partners WSRL en WE zijn hierin meegegaan. Dat wil niet zeggen dat we allemaal hetzelfde veiligheidsniveau hebben of hadden toen we begonnen, echter alle partners hebben zich hier aan gecommitteerd, waarbij we de lat samen hoog hebben gelegd.

Alles doe je samen binnen een Alliantie, dus ook dit.

zie de andere toelichtingen

Er zit wel accent verschillen. WSRL kijkt ook (meer) naar sociale veiligheid en Waalensemble heeft het accent op de uitvoering buiten.

18. In hoeverre vind je dat er sprake is van een verhoogd eigenaarschap van veiligheid binnen een alliantie t.o.v. een traditioneel OG-ON verhouding?



Toelichting op vraag 18:

Omdat er meer ruimte is om veiligheid goed mee te nemen zijn mensen er ook meer mee bezig

gebeurt ook op andere contractvormen

Binnen een traditionele samenwerking schuift de opdrachtgever sneller de verantwoordelijkheid af naar de aannemer.

Bij een meer traditionele contractvorm is de neiging eerder om naar elkaar te wijzen, voor wie hier verantwoordelijk voor is. Dit wil niet zeggen dat dit bij elk project gebeurt in een traditionele contractvorm.

samenwerking

zie eerdere voorbeelden

gevoel van gezamenlijk werken nodigt uit tot leiderschap

Door de alliantievorm kan je gemakkelijke acties ondernemen op veiligheid. zijn er meer middelen beschikbaar en is de beslis vorm makkelijker

Vaak zit veiligheid in de concurrentiesfeer. Er wordt altijd gezegd dat geld nooit een issue kan zijn, maar dat kan door medewerkers wel zo worden gevoeld. Ik heb het idee dat dat bij een alliantie beter gaat

Mijn inschatting is van wel, ik heb geen voorbeelden

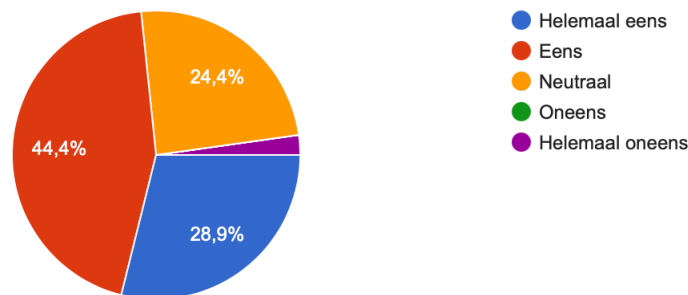
Vanuit de Alliantie acteer je echt samen, de hoeveelheid gedoe en discussies zijn beperkt. Hierdoor kun je de energie veel meer steken in de dingen die er wel toe doen: veiligheid, samenwerking, plezier etc. Door de lat hoog te leggen op het veiligheidsniveau levert dit in alle lagen eigenaarschap op, met als gevolg in de basis een verhoogd eigenaarschap.

Ik denk dat vooral de grotere betrokkenheid van OG binnen een Alliantie ervoor zorgt dat het eigenaarschap daar sterk verhoogd wordt. Traditioneel wordt het grotendeels via een contract bij de marktpartij neer gelegd.

in een traditioneel contract wordt er meer gestuurd op geld, want de extra veilige zaken kosten opdrachtgever extra geld, en dan wordt vaak het minimale gedaan. in een alliantie gaat veiligheid echt zichtbaar boven de kosten. hier kiezen wij vaak voor de extra iets veiligere oplossing

Er worden meer gemeenschappelijke veiligheidsmomenten gehouden.

19. In hoeverre vind je de alliantie een vaker te overwegen contractvorm op het gebied van veiligheid?



Toelichting op vraag 19:

Wat risico volle werken waar raakvlakken geeft dit een extra impuls omdat je OG en ON samen moet werken en je dus niet achter de ander verschuilen. Bv OG heeft gezegd dat de dijk altijd bereikbaar moet zijn voor bewoner. Als Alliantie hebben we hier over gezegd dat het niet veilig is en hebben we daar maatregelen op genomen

gebeurt ook op andere contractvormen

Je bent als PL meer bezig met het verbeteren van Veiligheid en zaken naar de omgeving, dan dat je bezig bent om achter geld aan te zitten bij de Opdrachtgever.

Genoemde voorbeelden spreken voor zich. Veiligheid alleen zal niet de keuze voor een Alliantie bepalen, maar het is wel naar mijn beeld wel een mooi gevolg van een Alliantievorm dat zeker mee kan in de onderbouwing van voordelen van een alliantie.

minder "vechtsituaties"

op gebied van veiligheid zou je altijd in een alliantie moeten werken. Samen maak je het werk

De alliantie biedt de ruimte om een hoog veiligheidsniveau te kunnen waarmaken. Daarnaast leidt de alliantie niet enkel tot een hoger veiligheidsniveau, maar leidt het ook tot een prettigere en plezierige werkomgeving met minder gedoe, wat uiteindelijk leidt tot een veiligere omgeving voor een ieder!

Puur omdat je discussies uit de weg gaat en er echt meer samen wordt opgetreden en niet naar elkaar: OG en ON wordt gewezen. Het traditionele "vecht-model" wordt hiermee teniet gedaan.

Ik vind dat de contractvorm geen enkele invloed mag hebben op het gebied van veiligheid. Maar de contractvorm Alliantie helpt wel om gezamenlijk het veiligheidsbewustzijn, verantwoordelijkheidsgevoel te bespreken en te vergroten.

20. Hoe kan de veiligheid binnen de Alliantie verder worden verbeterd?

Blijven doen we er nu al gedaan wordt en niet verslappen richting het einde van het project.

Geen idee

Door in deze fase alles en 1 keer goed en netjes af te werken en we niet terug moeten om te herstellen. Als we terug moeten dan kunnen we veelal het werkterrein niet meer optimaal inrichten

Vaklieden vaker binnen uitnodigen en/of kantoormedewerkers vaker buiten uitnodigen

Meer scheiding tussen mens en machine. Dit betekent bijvoorbeeld meer tijdelijke bouwwegen en/of afsluiting van de gehele dijk (waar mogelijk). In de ontwerpfase dient hier meer aandacht aan besteed te worden, temeer omdat dit ook kan leiden tot hogere kosten (maar wellicht ook hogere bouwsnelheid)

Gesprek blijven voeren op alle niveaus

Leren van elkaar en dit in de praktijk invoeren, denk bijv aan protocol publieksagressie, dit is aangescherpt na een incident. Dit zo doorzetten bij andere voorbeelden.
verbeteren kan altijd, het niveau is echter al zéér hoog op dit gebied
Randvoorwaarden creëren om werkvakken volledig af te sluiten voor verkeer en bewoners
Nog betere onderlinge communicatie, meer werkkerreinen afzetten en vooraf eisen stellen aan afsluitingen en aansluitingen (bijvoorbeeld afsluiting bij Veerpont en aansluitingen op N830).
Ik denk dat we dit binnen de Alliantie al heel erg goed doen. De meeste winst valt mijns inziens nog te behalen bij het nadenken en vastleggen van veiligheid tijdens het ontwerp en de voorbereiding en vervolgens ook aan het plan vast te houden.
Door niet meer met mensen te werken ;) Door de dijk tussen 07.00u en 17.00u vierkant af te sluiten.
In planvormfase nog meer stilstaan bij raakvlakvrij bouwen.
het kan altijd beter, maar dan meer gericht op Houding en Gedrag / elkaar aanspreken
Door veiligheid mensen buiten niet te vroeg af te schalen, waardoor er geen cultuur ontstaat van nu hoeft het niet meer en we doen even snel wat acties en denken hierbij niet altijd aan de veiligheid.
Soms ook sanctioneren als afspraken na meerdere keren aanspreken niet worden opgevolgd en niet te aardig voor elkaar blijven. Zichtbaarheid, ook fysiek op 'kantoor' van veiligheidsmanagers/-medewerkers vergroten.
kan in deze contract niet toetsen
door er samen hard aan te blijven werken en niet te verslappen
Dat vind ik lastig. Het kan altijd beter, maar ik heb echt het idee dat we bij deze alliantie al veel doen en hebben gedaan.
altijd alert blijven!
Terugkoppeling van ingebrachte punten van laatste Veiligheidsdag bijvoorbeeld, wat zijn de vervolgacties
Onveilige situaties blijven melden, zodat we hier van kunnen leren en hier maatregelen op kunnen blijven nemen.
Kiezen voor een geschikte (kantoor) locatie. De trappen in het kantoor in Vuren hebben al voor meerdere struikelpartijen gezorgd. Er is geen mogelijkheid om met hete drank, of laptop, in de hand een lift te nemen. Blijf naar elkaar omkijken en spreek elkaar aan. Mogelijk bij de introductie van nieuwe medewerkers aandacht schenken aan veilig werken. Niet alleen PBM's, maar ook wat is veilig werken, hoe spreek je elkaar aan, voel je niet aangevallen etc.
Er kan op het gebied van veiligheid in de planvormingfase kritischer gekeken worden naar de keuzes die er gemaakt worden. Nu heeft impact op de omgeving soms een hogere prioriteit gekregen dan de mate van veiligheid voor juist die omgeving die bij de gemaakte keuzes hangen. Bijvoorbeeld; geen verkeer op de dijk irt bereikbaarheid percelen.
Veiligheid op de agenda blijven zetten; het verdient aandacht en herhaling
Wellicht 1 overkoepelende persoon benoemen die over veiligheid gaat en rapporteert aan de directie maar wel verregaande bevoegdheid heeft om zaken aan te pakken op het vlak van veiligheid, incl. ruim budget.
werkzaamheden minder verspreid uitvoeren. beginnen op een weggedeelte en afwerken. Ik zie nu regelmatig dat er bijvoorbeeld straatwerk wordt uitgedragen en dat het dan blijft liggen omdat men tussendoor ergens anders iets dringenders moet gaan doen.
Soms accepteren dat een risico er is ipv te blijven zoeken naar 'schijn oplossingen' bijvoorbeeld iets afzetten met skigaas wat puur symbolisch is.
Maatregelen meer zichtbaar maken, meer algemene communicatie over veiligheid, maatregelen en suggesties.
Meer eigen initiatief in geval van onveilige situaties
Vanaf dag 1 meer duidelijkheid meer duidelijk over te volgen protocollen, bijvoorbeeld bij ongewenst gedrag door mensen op en langs de dijk richting ons personeel. Voor de toekomst het project starten met een veiligheidsdag.

Door beter met elkaar in gesprek te blijven, Elkaar beter te begrijpen wat ieder doet, Te veel overleg cultuur te veel lagen in de organisatie waardoor niet alle info bij de juiste personen te recht komt

Bijlage IV Interviews

Samenvatting interview - Eduard Dijker

Datum: 3 juli 2025
Tijd: 09:00 uur
Locatie: Vuren
Interviewer: Mitch Moerman
Geïnterviewde: Eduard Dijker (Logistiek manager)

1. Wat is in jouw ogen het grootste voordeel van een alliantie ten opzichte van een traditioneel contract?

- Minder zorgen over de betaling. Het budget is beschikbaar, waardoor er meer aandacht kan worden besteed aan veiligheid en aanvullende middelen. Bijvoorbeeld: €40.000 voor het gritten van rijplaten of extra inzet van verkeersregelaars om de veiligheid te verhogen. Je legt makkelijker het werk stil om gezamenlijk te bespreken hoe verder.

2. Wat zijn in jouw ogen de nadelen van een alliantie?

- Verschillende culturen komen samen: de cultuur van het waterschap versus die van de aannemer. Mensen vallen snel terug in hun rol. Het waterschap wil ontzorgd worden, terwijl de aannemer veel naar zich toetrekt. Toch wordt het werk in vertrouwen samen uitgevoerd. Daarnaast is er een zekere luiheid met betrekking tot het budget: het maakt minder uit wie betaalt, waardoor geld makkelijker wordt uitgegeven.

3. In hoeverre voelen partijen binnen een alliantie eigenaarschap over veiligheid? Zie je verandering in de omgang met veiligheid?

- Waalensemble tilt het veiligheidsniveau van WSRL omhoog. WSRL leert veel en kan zich optrekken aan het niveau van Waalensemble.

4. Is er een risico dat geen van de partijen verantwoordelijkheid neemt voor veiligheid?

- Nee, dat risico is niet waargenomen.

5. Wat levert een alliantie op voor de moedermaatschappijen?

- Goede ervaring en een sterke combinatie van bedrijfsculturen binnen Waalensemble. Er is ruimte voor innovatie en het sneller oppakken van acties, zelfs als die meer kosten. Voorbeelden zijn het verkeerssluw maken van de dijk en alternatieve ontsluitingen.

6. Wat levert een alliantie op voor de opdrachtgever (WSRL)?

- Ze worden meegenomen in het hogere veiligheidsniveau van Waalensemble en leren hoe veiligheid verbeterd kan worden, inclusief registratie.

7. In hoeverre draagt de alliantie bij aan een verhoogd veiligheidsniveau? Kun je daar voorbeelden van geven?

- Zie eerdere antwoorden.

8. Welke van de waarden leiderschap, betrokkenheid, proactiviteit en verantwoordelijkheid zie je binnen een alliantie sterker terug dan bij een traditioneel contract?

- De waarden worden versterkt en beter toegepast dan binnen een traditioneel contract.

9. Wat zijn de voordelen van een alliantie bij het reageren op incidenten?

- Er is minder haast, wat de veiligheid verhoogt. Dit is niet direct zichtbaar in het aantal incidenten, maar wel in de opvolging ervan. Oplossingen worden gezamenlijk bedacht en uitgerold.

10. Wat kan er geleerd worden van de GR-alliantie?

- Er is veel onderling vertrouwen, waarin veel geïnvesteerd moet worden. De samenwerking is goed en de contractvorm draagt daar sterk aan bij.

11. In hoeverre vind je het een vaker te overwegen contractvorm en waarom?

- Zie eerdere voorbeelden.

12. Heb je aanbevelingen met betrekking tot veiligheid en de contractvorm?

- Insteken op het ontzorgen van de omgeving.
- Een grondbalans opstellen die leidend is voor het werk, zodat werkzaamheden niet onnodig lang duren op bepaalde plekken.

13. Wat kan er beter richting de moedermaatschappijen of in de samenwerking tussen WSRL en Waalenseemble?

- Buiten merkt weinig van de alliantie, behalve dat beslissingen sneller genomen worden. Dit komt door de alliantie, maar is voor buitenstaanders niet altijd zichtbaar.

14. Wat kunnen we doen om de alliantievorm vaker toe te passen in de branche?

- Promoten van de alliantie, ook buiten de branche.
- Promotie binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma.
- Andere sectoren zoals infra en bouw meenemen in de vorm.
- Vroegtijdig inzetten op een alliantie.
- Kennis en hoge functies zoveel mogelijk binnen eigen werknemers houden om kennisbehoud te waarborgen.

Eind interview

Samenvatting interview – Jan Stroo

Datum: 3 juli 2025
Tijd: 11:00 uur
Locatie: Vuren
Interviewer: Mitch Moerman
Geïnterviewde: Jan Stroo (Realisatiemanager)

1. Wat is in jouw ogen het grootste voordeel van een alliantie ten opzichte van een traditioneel contract?

- Volledig in de lead en knopen doorhakken over de gehele organisatie heen. In een traditioneel contract vindt de opdrachtgever er altijd iets van, in een alliantie kun je zelf de beslissingen maken.
- Je kunt echt werken in de rol. De realisatiemanager kan zich echt bezighouden met realisatie en veiligheid en niet met contract, wijzigingen of financieel. Focus op je taak, zonder alle randvoorwaarden.
- Kans op een groot verlies bij ander contract, bij alliantie is die er niet. Het voelt daardoor heel comfortabel om te handelen.
- Samen heb je meer kennis. Voortrajecten zijn vaak onderbelicht bij aannemers, waar dus de opdrachtgever kan bijschieten en vice versa.

2. Wat zijn in jouw ogen de nadelen van een alliantie?

- Je bent een team, maar je hebt een hoop cultuurverschil. Voornamelijk tussen WSRL en Waalensembel, maar ook tussen de combinatiepartijen. Heijmans heeft een hogere norm, maar trekt GMB en Deme mee omhoog

3. In hoeverre voelen partijen binnen een alliantie eigenaarschap over veiligheid? Zie je verandering in de omgang met veiligheid?

- De lat ligt heel hoog bij aanvang van het werk. Na een aantal jaar zie je dat de partijen daarin meegaan. Andere partijen krijgen een kijkje in de keuken in hoe het echt gaat. Je moet elkaar begrijpen en dat kan alleen als je elkaar actief meeneemt.

4. Is er een risico dat geen van de partijen verantwoordelijkheid neemt voor veiligheid?

- Nee, maar als je in zwaar weer terechtkomt (project vliegt uit de bocht).

5. Wat levert een alliantie op voor de moedermaatschappijen?

- Initiatieven die breder toegepast kunnen worden. Hitteprotocollen, verkeersluw maken, veiligheidsdagen. Als je wilt groeien als bedrijf, heb je dit soort grote projecten nodig waarin je initiatieven langdurig kan inzetten en doorontwikkelen.

6. Wat levert een alliantie op voor de opdrachtgever (WSRL)?

- Meeliften op de aannemers.

7. In hoeverre draagt de alliantie bij aan een verhoogd veiligheidsniveau? Kun je daar voorbeelden van geven?

- Zie eerdere antwoorden.

8. Welke van de waarden leiderschap, betrokkenheid, proactiviteit en verantwoordelijkheid zie je binnen een alliantie sterker terug dan bij een traditioneel contract?

- Jan zou niet anders handelen dan op een ander werk. Je krijgt wel meer ruimte en middelen om toe te passen.

9. Wat zijn de voordelen van een alliantie bij het reageren op incidenten?

- *Door de ruimte binnen een alliantie kun je incidenten beter en sneller opvolgen*

10. Heb je aanbevelingen met betrekking tot veiligheid en de contractvorm?

- Nog meer aan de voorkant nadenken over veiligheidsambitie incl. systemen en bijvoorbeeld PBM's. Aanbestedingsfase, combinatievormingsfase moet veiligheid onderdeel zijn van de overeenkomst.

11. Wat kan er beter richting de moedermaatschappijen of in de samenwerking tussen WSRL en Waalensemble?

- Vrij laat stadium is er pas gekeken naar echte veiligheid: ontwerp, maakbaarheid, onderhoud. Te lang veiligheid op hoog niveau zonder echt concreet te worden.
- RIE had beter gekund. V&G-dossier.

12. Kan 'buiten' meer betrokken worden bij de contractvorm?

- De alliantie maakt het mogelijk om dingen beter te doen, dus indirect hebben de mensen er profijt van. Bijvoorbeeld het hitteprotocol: binnen de alliantie kan men de medewerkers snel bij warm weer laten stoppen. Dit is bij traditioneel lastiger m.b.t. financiën en boetes.

13. Wat kunnen we doen om de alliantievorm vaker toe te passen in de branche?

- Waarde van een alliantie wordt breder getrokken met andere allianties (waaronder Markermeerdijken en Vucht Verdiept - alliantie binnen ProRail).
- Bezig met oprichten van Alliantiened. Platform maken om de alliantie meer onder de aandacht te brengen.
- Symposium over werking alliantie (werking van de alliantie), scriptie bijvoorbeeld hier presenteren.

Eind interview

Samenvatting interview – Niek Ridderbos

Datum: 9 juli 2025
Tijd: 09:00 uur
Locatie: Digitaal
Interviewer: Mitch Moerman
Geïnterviewde: Niek Ridderbos (Alliantiemanager)

1. Wat levert een alliantie op voor de moedermaatschappijen?

- Lijn naar de OG-organisatie is kort. Eerder in het proces meesturen op veiligheid. Normaal is dit pas vaak na aanbesteding, maar nu echt vanaf de start. Invloed uitoefenen in de voorfase van het project.
- Cultuurverschillen overbruggen tussen OG-ON op gebied van veiligheid.
- Samenwerking bevorderen.

2. Wat levert een alliantie op voor de Opdrachtgever (WSRL)?

- Opdrachtgevers zijn zich aan het organiseren op het vlak van veiligheid. Ze deden niet mee aan de SCL en VCA (wel bij de uitvoeringstak, maar niet in de breedte). Mede doordat medewerkers in de alliantie werken, zijn ze het hele veiligheidstraject opgestart.
- Zelfs PBM was in 2020 voorbehouden aan een aantal functie, bv een omgevingsmanager/technisch manager kregen dit niet.
- Hele directe invloed op veiligheid.
- Veiligheidscultuurladder: advies en vraagbaak is zeer dichtbij. Ze kunnen rechtstreeks putten uit de alliantie voor advies. Optrekken aan de alliantie.
- Inspireert erg: door de verhalen, door de rapportage is WSRL aan het denken gezet en geïnspireerd geraakt om op veiligheidsgebied een stap verder te gaan.
- Dodelijk ongevalsonderzoek: leerpunten vanuit een onderzoek worden normaal vooral vanuit de ON gekeken hoe dit voorkomen kan worden, maar nu ook echt vanuit de OG kant bekeken. Wat moeten ze in aanbestedingsdocumenten zetten, hoe zit het met veiligheid. Hier wordt WSRL gedwongen om met de OG-bril mee te kijken, nieuwe manier van meekijken naar hun verantwoordelijk. Ze voelen zich eigenaar van beheersmaatregelen.

3. Wat kan er geleerd worden van de Gralliantie?

- De krachten bundelen om de impact te vergroten.
- Impact in deze is veiligheidscultuur op de gehele project incl. opdrachtgeversorganisatie, maar ook alle presentaties voor de branche gericht op veiligheid. Voorbeeld het verkeersluw maken van de dijk, dit wordt nu groot opgepakt in de branche aan zowel OG als ON kant. Zodra iets van beide kanten komt, is dat de kans groter dat iets uitgevoerd kan worden.

4. Heb je nog aanbevelingen kijkend naar veiligheid en de contractvorm?

Wat kan er beter in de samenwerking WSRL/Waalensemble?

- Vroeger stadium de beheerorganisatie meenemen op het gebied van veiligheid.
- Communicatie over veiligheid op OG-niveau, die is pas laat op gang gekomen en nog steeds van een laag niveau. Dit kan beter, het gesprek met WSRL aangaan over veiligheid en het organiseren/integreren van de OG-organisatie met de projectorganisatie op het gebied van veiligheid.
- Kwartaaloverleg veiligheid WSRL laten aansluiten.

5. Wat kunnen we doen om de alliantievorm vaker toe te passen in de branche?

- Veiligheid als thema toevoegen aan de waarde van een alliantie (whitepapers)

- Aantal veiligheidsorganisatie bewust maken van het succes van de alliantie op veiligheid. Bewust maken van de voordelen en de veiligheidsorganisatie meenemen en door sponsor. Dus vanuit de brancheorganisatie gepromoot en intrinsiek (m.b.t. de invloed van de alliantie).

Eind interview

Bijlage V Persoonlijke beschouwing

Het schrijven van mijn scriptie is voor mij een waardevol proces geweest. Ik heb niet alleen veel inhoudelijke kennis opgedaan, maar ben ook persoonlijk gegroeid. Ik begon met vertrouwen en had het gevoel dat mijn onderzoek echt iets kon bijdragen, juist omdat het onderwerp uniek was. Mijn doel was om zo vroeg mogelijk te starten en het grootste deel voor de bouwvak af te ronden, zodat ik daarna genoeg tijd had om mijn werk te verfijnen. Dat plan gaf mij houvast en zorgde voor structuur.

In de uitvoering merkte ik dat een aantal dingen erg goed gingen. Ik ben vooral trots op de waardevolle input die ik heb gekregen van mijn onderzoekspopulatie. Dat liet zien dat het onderwerp leeft en dat men bereid was om tijd te investeren om mij te helpen. Ook ben ik tevreden over mijn planning. Hoewel ik eerder scripties heb geschreven, was dit de eerste keer dat ik mijn globale planning echt heb kunnen volgen naast mijn werk. Dat vroeg om discipline en goede afstemming, maar het is me gelukt. Daarmee heb ik mijn vaardigheden in plannen, organiseren en het afstemmen met betrokkenen verder ontwikkeld.

Natuurlijk waren er ook momenten die lastig waren. Een uitdaging was dat de terugkoppeling van respondenten niet altijd direct te herleiden was naar de alliantievorm. Sommige opmerkingen golden net zo goed voor andere projecten, ongeacht de contractvorm. Daardoor moest ik steeds goed afwegen wat specifiek bij de alliantie hoorde en wat meer algemene ontwikkelingen waren in de aanpak van veiligheid. Het belonen van goede meldingen is daar een voorbeeld van: dat is binnen de alliantie ingevoerd, maar komt (inmiddels) ook op veel andere projecten voor. Dit soort afwegingen leverden soms twijfel en frustratie op, maar ik heb er veel van geleerd.

Een belangrijk leermoment voor mij was dat ik niet alles zelf hoeft te doen. Door gebruik te maken van de kennis en systemen die al binnen de organisatie aanwezig waren, kon ik een kwalitatief sterke enquête opstellen en verspreiden. Dit scheelde mij veel tijd en leverde betrouwbare resultaten op. Daarbij heb ik ervaren hoe waardevol samenwerking is en hoe je verschillende rollen en belangen kunt meenemen, zonder je onafhankelijkheid te verliezen. Dat gaf mij veel vertrouwen in mijn aanpak.

Wat ik vooral meeneem, is dat hulp vragen en feedback ontvangen je werk echt beter maken. Het betrekken van collega's en medestudenten heeft mijn onderzoek naar een hoger niveau getild. In de toekomst wil ik dit nog bewuster inzetten door sneller en vaker feedback te vragen, zodat ik eerder kan bijsturen.

Al met al zie ik mijn scriptie niet alleen als een eindproduct, maar vooral als een leerproces. Ik heb ontdekt waar mijn sterke punten liggen en waar ik me verder kan ontwikkelen. De competenties die ik heb versterkt – plannen, samenwerken, onafhankelijk onderzoek uitvoeren en omgaan met feedback – geven mij vertrouwen dat ik ook in mijn verdere loopbaan projecten met meerdere belanghebbenden goed kan aanpakken.