



Project Meanderende Maas bewijst:

Investeren in samenwerking loont

ami-consultancy.com >

ami

advies bij
kolossale ambities

Project Meanderende Maas bewijst:

Investeren in samenwerking loont

Meanderende Maas combineert dijkversterking van Ravenstein tot Lith, extra ruimte voor de rivier aan zowel de Gelderse als de Brabantse kant en nieuwe natuur. Tegelijkertijd maken de tien samenwerkende organisaties het gebied mooier en economisch sterker.

Meanderende Maas is daarmee een van de grote projecten uit het Hoogwaterbeschermingsprogramma: tussen Ravenstein en Lith worden de dijken versterkt. Maar ook wordt er invulling gegeven aan andere (beleids)doelstellingen zoals de Kaderrichtlijn Water, de Programmatische Aanpak Grote Wateren en Natuurnetwerk Brabant. Dat integrale karakter, de omvang, lange looptijd en het feit dat tien partners (overheden en Natuurmonumenten) betrokken zijn, maakt het project complex.

Externe ondersteuning

Namens tien partijen vervult Waterschap Aa en Maas de rol van gedelegeerd opdrachtgever. Vanuit die rol is ze de samenwerking aangegaan met Boskalis Nederland op basis van een twee-fasen aanpak. In januari 2025 begon de aannemer met de eerste fysieke werkzaamheden. Dat markeerde de start van fase 2. Boskalis draait echter al mee sinds 2021. Dat was ook het moment dat de samenwerking met Ami ontstond.

Martin van der Horst, contractmanager van de projectorganisatie van de opdrachtgever, vertelt hoe dat tot stand kwam: “Een van de aandachtspunten was: hoe krijg je de samenwerking met elkaar vliegend? Hoe trek je daarin met elkaar op? Zelf zit je vaak in de waan van de dag en als contractmanager heb je ook uiteenlopende verantwoordelijkheden. Het opbouwen, versterken en onderhouden van de samenwerking vind ik belangrijk, alleen dat is niet je enige taak. Daarom hebben we toen met Boskalis samen besloten om er externe ondersteuning bij te zoeken. Ami was een van de drie bureaus die we uitnodigden om een voorstel te doen. Zij kwamen er als beste uit en een voordeel was ook dat ze al projecten deden voor Boskalis – onder andere op het gebied van hun veiligheidscultuur. Ze konden invulling geven aan hetgeen wij voor ogen hadden en dan was er ook nog eens een persoonlijke klik.”

WIJ VAN MEANDERENDE MAAS GAAN ZORGEN VOOR: STERKE DIJKEN, MOOIE MEANDERS EN RUIMTE VOOR DE MAAS!

ONS DOEL:

Project Meanderende Maas beschermt 270.000 bewoners, bedrijven, en infrastructuur tegen hoogwater tot in Oss en Den Bosch. Dit doen we door 26 km aan dijk te versterken, in combinatie met rivierverruiming en natuurontwikkeling.

ONZE SAMENWERKING IS EEN DOORSLAAND SUCCES ALS:

- We een **mooi werk** gemaakt hebben, waar we **trots** op zijn. Bovendien geeft het een **positieve beleving** aan de bewoners en beheerders.
- De bewoners zich **gehoord en gezien** voelen. We hebben oog voor het **'kleine gebaar'** en mogen over 10 jaar nog steeds op de koffie komen.
- We als **voorbeeldproject** voor de twee-fasen aanpak worden gezien
- We hebben bewezen dat we met elkaar zo'n groot, **multidisciplinair project** tot een **goed eind** hebben weten te brengen.
- De deelnemende partner-organisaties **trots op het project** zijn, en de deelnemende bedrijven een **gezond financieel rendement** behaald hebben.
- We **met elkaar, met plezier** aan het project gewerkt hebben!

ZO WERKEN WIJ

- We creëren een klimaat waar iedereen zich veilig voelt om zich uit te spreken.
- We zijn nieuwsgierig naar elkaars belangen en helpen elkaar bij het realiseren hiervan.
- We houden elkaar vast bij tegenslagen en vieren onze successen.
- We nemen de tijd om te reflecteren en leren.
- Wij zijn open, bespreken verwachtingen en komen afspraken na.

Boskalis

Meanderende Maas
Ravenstein - Lith



Martin van der Horst, contractmanager

**“We hebben samen besloten Ami in te huren.
Ze werken voor de hele projectorganisatie en voor
iedereen als dat toegevoegde waarde heeft.”**

Samenwerking aanjagen

“Waarom we Ami erbij wilden hebben?”, vraagt Martin zich hardop af. “Kort gezegd: het aanjagen van de samenwerking en het faciliteren van sessies om daar met z'n allen aan te bouwen. Enerzijds ging het om een aantal expliciete momenten, zoals PSU's (Project Start-Ups) en PFU's (Project Follow-Ups) en zogeheten cultuurcafés en anderzijds het informeel reflecteren op de gang van zaken. Daarvoor organiseert Ami met het management van tijd tot tijd een BOT-overleg: met de 'Benen Op Tafel' even weg uit de dagelijkse routine en in een ontspannen sfeer beelden uitwisselen, ideeën opdoen en de gezamenlijke visie vormen of aanpassen op basis van signalen die we zien.”

Ter aanvulling wilde Boskalis Ami ook betrekken bij de individuele teams, op momenten dat dat wenselijk is. Daarvoor trekken Marije Oosterheert en haar collega's op met Peter ten Brink, de interne teamontwikkelaar en coach van Boskalis.

“Wat bijzonder is bij dit project, is dat Ami echt nadrukkelijk zowel voor ons als opdrachtgever als voor Boskalis werkt”, stelt Martin. “We hebben samen besloten Ami in te huren. Ze werken voor de hele projectorganisatie en voor iedereen als dat toegevoegde waarde heeft.”

Integraal en ingewikkeld

Bij Meanderende Maas is gekozen voor een integrale gebiedsontwikkeling. Martin: “Integraal is ook ingewikkeld. Het creëert de meeste waarde voor de mensen die hier wonen en werken. Dat is waar we het uiteindelijk voor doen. Maar daarmee hebben we het ons niet makkelijk gemaakt.”

Een andere keuze was die voor een twee-fasen-aanpak: een afzonderlijke ontwerp- en realisatiefase, maar wel vanaf het begin met dezelfde aannemer. “Die twee-fasen-aanpak pakt inhoudelijk goed uit”, zegt Marije Oosterheert. Zij is een van de consultants van Ami die Meanderende Maas begeleidt. “Ook voor de groei van het team en de gedeelde cultuur werkte het positief. Als je in de planuitwerkingsfase (ofwel fase 1) iets goeds kunt neerzetten en dingen goed voorbereidt, kun je ook al aan de samenwerking werken. Op het moment dat je dan de realisatiefase (fase 2) ingaat, staan er al best veel dingen goed.”

“We hebben best veel tijd geïnvesteerd in de cultuur”, vertelt Martin. “Bewust. Als je eenmaal van een planstudie karakter, waarin je meer nadenkt en beschouwt, overgaat naar de uitvoering, is het belangrijk dat die cultuur goed zit en dat iedereen weet wat we willen en wat we van elkaar mogen verwachten. Als opdrachtgever is dat ook best wel even schakelen naar een meer operationele setting, maar ook heel leuk om na jaren bedenken het echt in uitvoering te zien!”

Project Start-ups, Follow-ups en Cultuurcafés

Er is één overkoepelende projectorganisatie, vertelt Martin. “Samengesteld uit vertegenwoordigers van de betrokken overheden, ingehuurd mensen, adviesbureaus en aannemers. In deze fase is dat best omvangrijk. Als je iedereen meetelt, kom je op heel grote aantallen. Er werken nu ongeveer 200 man nagenoeg fulltime aan Meanderende Maas. Maar als je kijkt hoeveel mensen erbij betrokken zijn en een bijdrage leveren, dan heb je het echt over een veelvoud daarvan.”

In fase 1 waren er naast de reguliere PSU en PFU elk kwartaal cultuurcafé-bijeenkomsten: alle leden van de projectorganisatie verdiepten zich dan in zaken op het gebied van samenwerking, wat ons verbindt en de dingen die ze wél belangrijk vinden maar buiten het inhoudelijke werk of het reguliere overleg vallen.

Dat waren belangrijke sessies, vindt Martin: “Er zijn heus fases geweest waarin dingen minder soepel gingen; dan moet je het wel met elkaar begrijpen waar het aan ligt en het ook oplossen. Dus ook tijdig het gesprek d rven voeren: waarom loopt het niet zoals we willen?” Daar zijn we heel goed uitgekomen, en een goede voorbereiding en begeleiding van deze bijeenkomsten – waarin Ami een rol heeft – is dan erg fijn.”

Visualiseren

Dat soort momenten creëren Marije en haar collega’s gepland of spontaan. “Waar en wanneer dat nodig is, helpen ze ons zo te reflecteren op hoe het gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn. Ze sparren en prikkelen, en doen dat met een frisse blik.”

De symbolen die Ami bedenkt en visualiseert, versterken de gedeelde waarden en het saamhorigheidsgevoel. Via creatieve posters blijven ze onder de aandacht. “Dat omzetten van ideeën naar visualisaties werkt goed”, zegt Martin. “Na een PFU komen ze een week later al met de uitwerking. Die is niet alleen inhoudelijk juist, maar heeft ook gelijk smoel. Het is mooi opgemaakt, met beeldtaal erbij. Dat is aansprekend en heel fijn.”

Gewoontes

“In de opmaat naar fase 2 hebben we gezocht naar gedeelde gewoontes. Zo vinden we het waardevol om samen te lunchen; daar zijn we mee begonnen zodra we naar de keet verhuisden. De gewoonte is dat je hier om 12 uur een halfuur komt lunchen. Daarmee creëren we kruisbestuiving: als manager zit je tegenover een tekenaar, een werkvoorbereider tegenover een veiligheidskundige.”

Een ander voorbeeld, dat spontaan ontstond, is dat Martin en nog enkele Brabantse collega’s voorstelde om met elkaar (opdrachtgeversorganisatie  n Boskalis) carnaval te vieren in ‘s-Hertogenbosch. “We gaan al vier jaar samen, inmiddels met een groep van 50, 60 mensen. Het zijn dingen die niet in handreikingen, werkwijzen of PFU’s staan, maar die in het dagelijkse reilen en zeilen voor verbinding zorgen. Het maakt dat mensen zich betrokken voelen bij dit project.”

“De mensen van Meanderende Maas gaan echt op een prettige manier met elkaar om.” Marije ziet het elke keer als ze de keet bezoekt. “Mensen gaan inderdaad samen lunchen en maken in groepjes een wandelingetje. Het voelt goed, echt als één team.”

Vruchten plukken

Als het met de teamspirit goed zit en de samenwerking naar wens verloopt, lijkt de begeleiding door Ami minder nodig. “Maar”, zegt Martin, “tegelijktijd weet je ook dat je een goede samenwerking moet onderhouden. Je moet er aandacht voor blijven houden. Daarom initiëren wij dat nog steeds vanuit de projectorganisatie en vragen we actief aan Ami: ‘Zou je hier of daar iets in kunnen betekenen?’ Andersom signaleert Ami zelf ook dingen: ‘Hier zou je iets mee moeten.’ Uiteindelijk gaat dat heel natuurlijk. Ik heb nooit het idee dat het geforceerd gaat.”

Marije zegt: “Waar je in het begin in hebt geïnvesteerd, daar plukken jullie nu de vruchten van. Er staat een mooie basis. Gaandeweg zijn we al een aantal jaar bezig, dus daarin hebben jullie ook merkbaar geleerd. Maar ik denk dat het onze rol is om, juist als het goed loopt, de scherpte op te zoeken en te vragen: is dat ook  cht zo? Er is waarschijnlijk altijd ruimte voor verbetering.”

Menselijke maat

Martin is blij met de goede sfeer binnen Meanderende Maas. Hij spreekt van ‘de menselijke maat’. “We zijn oprecht in elkaar geïnteresseerd – in het werk waar de ander mee bezig is en hoe het privé gaat. We vinden dat in onze sector bijna bijzonder, terwijl het toch heel normaal is. Als opdrachtgever moet je niet alleen kijken wat een aannemer moet doen op grond van zijn contract, maar oprecht belangstelling tonen in wat iemand aan het doen of maken is. Als je er zo naar kijkt, is wat hier in deze keet gebeurt niet bijzonder, maar normaal.”

Marije vult aan: “Het is een feit dat een goede werksfeer en een prettige omgang met elkaar ook echt iets oplevert. Meer plezier en betere prestaties.”

“Absoluut. Ik geloof er heilig in. Het zijn basisvoorwaarden: als mensen lol uit hun werk halen, presteren ze ook beter. Daar hoeft je geen managementboek over te schrijven. Je moet creëren dat mensen het naar hun zin hebben. Soms is het hard werken en loop je tegen dingen aan waar je geen lol van hebt. Maar het is een basiswaarde; ik noem het altijd GBV: gezond boerenverstand.”