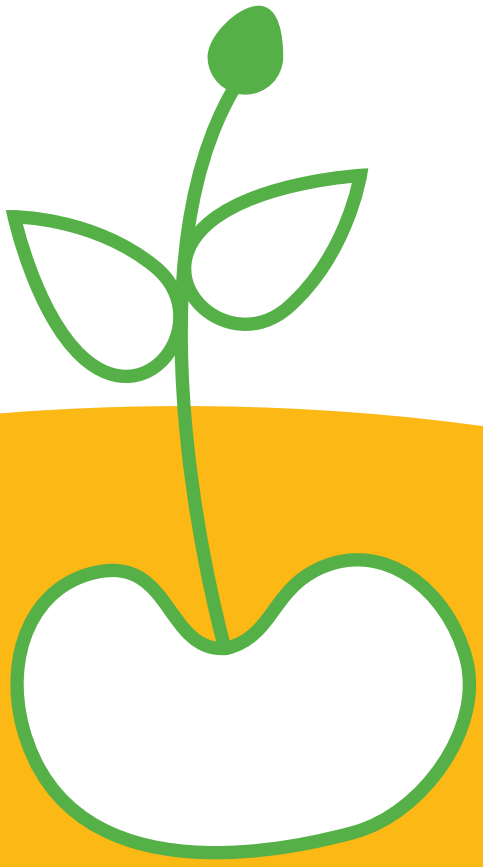
Symposium

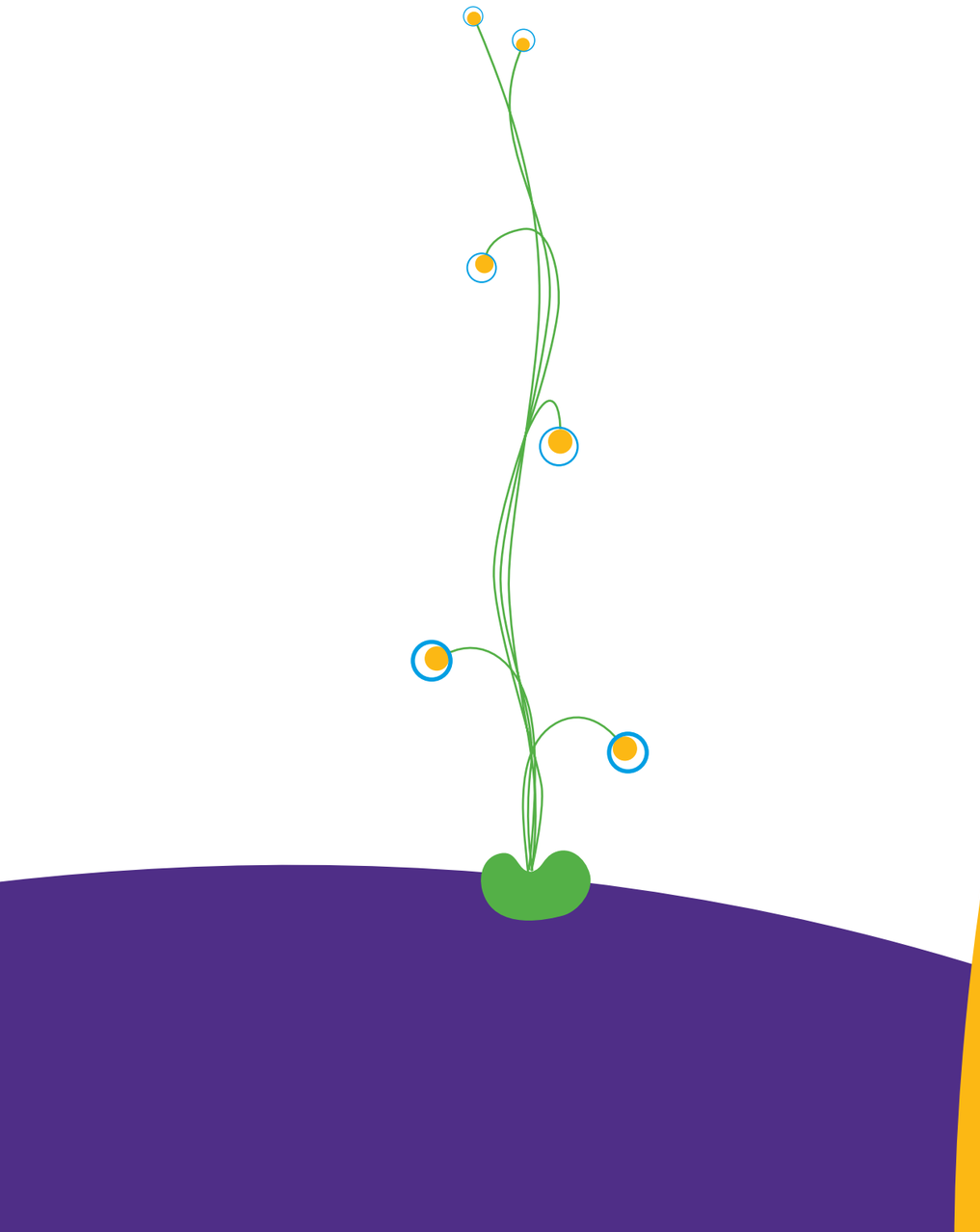
Magazine

GraafReinaldalliantie

Geboorteverhalen

Het ontstaan van allianties





INHOUD

1.	Aanleiding en samenvatting:	4
	De geboorte van een alliantie vanuit drie invalshoeken	
2.	Geschiedenis van allianties in Nederland	8
3.	Overzicht van de Nederlandse allianties & geboortekaartjes	12
4.	Definitie en type allianties	28
5.	Werking van een alliantie	30
6.	Het project - factoren en criteria	34
7.	De mens - helpende factoren en drempels	36
8.	De organisatie - helpende factoren en drempels	38
9.	Geleerde lessen vanuit de diverse allianties	40
10.	De waarde van de alliantie	42
11.	Bronnen	45

1. Aanleiding en samenvatting: De geboorte van een alliantie vanuit drie invalshoeken



Vanaf de start van de Graaf Reinaldalliantie heeft leren centraal gestaan. Vanuit de overtuiging dat de projectopgave het beste tot succes wordt gebracht als de betrokken partijen ervoor openstaan om van elkaar te leren. Het leren is gestimuleerd en direct toegepast in het project. En het geleerde wordt niet alleen exclusief binnen de alliantie gehouden, het wordt ook als meerwaarde naar de branche (keten) gebracht. In de aanloop naar het symposium van 2023 is onderzoek gedaan naar de waarde die een alliantie oplevert (voor maatschappij, mens, leren en het project). In 2024 is – middels interviews met sleutelfiguren uit eerdere allianties - onderzocht hoe een alliantie überhaupt tot stand kan komen: wat is er nodig voor de geboorte van een alliantie?

In de bouw- en infrasector kennen we verschillende geboorte-verhalen over allianties. Meerdere factoren dragen bij aan de totstandkoming van een alliantie. Drie aspecten spelen een rol bij de geboorte: het project, de mens en de organisatie. De aspecten vanuit die drie perspectieven (1) hebben invloed op elkaar en (2) moeten allemaal op ‘groen’ komen te staan om tot een geboorte te komen.

Een belangrijke noot hierbij is dat deze aspecten vooral relevant zijn, omdat de contractvorm alliantie bij de meeste opdrachtgevers niet in het afwegingskader staat. Het is vaak dus niet vanzelfsprekend dat er voor een alliantie wordt gekozen. Door interne kennis en ervaring met allianties wordt een groot deel van de drempels weggenomen.

Geboorteverhalen
Het ontstaan van allianties



Het Project

Welke projectkenmerken hebben ertoe geleid dat er een alliantie als samenwerkings- en contractvorm is overwogen en gekozen? **Kenmerken die bijdragen aan de keuze voor een alliantie:**

- **Onzekerheid en complexiteit van de opgave**. Hierdoor ontstaat behoefte aan vroegtijdige uitvoeringskennis om oplossingsrichtingen te bepalen. Ook is er flexibiliteit nodig bijv. door ingewikkelde dynamiek met interne en externe stakeholders. Vaak zijn dit projecten met risico's die het best gezamenlijk beheerst kunnen worden.
- De **noodzaak om in partnerschap** te werken, door o.a. maatschappelijke uitdagingen, complexe(re) projecten.
- **Optimalisatie**/innovatiebehoefte.

De Mens

Wie heeft een rol gespeeld bij de geboorte van de alliantie, wat heeft hem/haar ertoe gebracht dit te willen doen (of in ieder geval proberen) en hoe hebben de krachten zich verenigd om de alliantie daadwerkelijk te laten ontstaan?

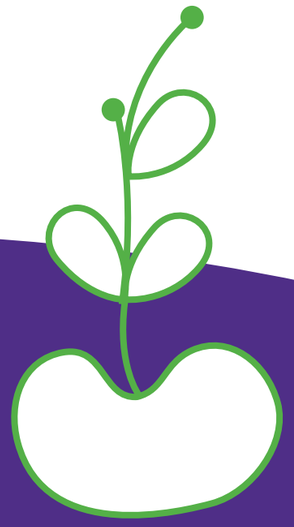
- De overtuiging, een **goed onderbouwd verhaal** om anderen hierin mee te nemen/te overtuigen en doorzettingsvermogen.
- **Commitment vanuit de markt** om op een andere manier samen te willen werken.
- De support van **onafhankelijke adviseurs** en experts om het verhaal over te brengen.
- **Beschikbaarheid en competenties** van mensen om in een alliantie te werken.

De Organisatie

In welke mate was de organisatie klaar voor een alliantie, was er een (dringende) noodzaak om het anders te doen/willen, welke drempels zijn er geweest en hoe is de organisatie daar overheen gekomen? Hierbij spelen een rol:

- Dat een alliantie **onderdeel is van het afwegingskader** dat wordt gebruikt. Want anders wordt een alliantie niet serieus afgewogen.
- Ervaringen met **projecten uit het recente verleden**. In positieve zin, als nieuwe samenwerkingsvormen met succes zijn toegepast. En in negatieve zin, als meer traditionele samenwerkingsvormen 'gedoe' hebben gecreëerd.
- Een **organisatiecultuur die past bij een nauwere en intensievere samenwerking met de markt.** En als het geloof in de organisatie is dat je in nauwe samenwerking met de markt succesvolle projecten realiseert. En omgekeerd, als er een stevig wantrouwen leeft richting de markt zal dat het ontstaan van een alliantie bemoeilijken. Volwassenheid/gereedheid van de organisatie om in een alliantie te werken.
- Beschikbaarheid van voldoende **gekwalificeerd personeel.**
- Financiële sturing/controle.

2. Geschiedenis van allianties in Nederland



De geboorte van allianties is, volgens velen, terug te leiden naar de Noordzee in de beginjaren negentig. De jarenlange toepassing van traditionele lumpsum turn-key modellen bood geen antwoord op de behoefte van oliemaatschappijen, waaronder BP, om samen met de industrie verregaande innovatie te realiseren voor een nieuwe generatie olieplatforms.

Vanuit deze wens zijn zij op zoek gegaan naar nieuwe samenwerkingsmodellen waarin een gelijkwaardige samenwerking tussen de “operators” en de ontwerpers en bouwers van deze installaties mogelijk was. Daar, midden in de Noordzee, is volgens de kenners het fenomeen alliantie geboren. BP nam dit model in 1994 mee naar Australië waar deze samenwerkingsvorm verder is ontwikkeld met toepassing in infrastructuur, mijnbouw en bij overheidsgebouwen. Gelijktijdig zijn in het Verenigd Koninkrijk elementen van het alliantiedenken verder ontwikkeld, bijvoorbeeld terug te zien in standaard contracten (e.g. FAC-1 Framework Alliance Contract en het NEC4 Alliance Contract (ALC)). Hoewel deze modellen niet de individuele relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer betreffen, bevat de laatste wel elementen van de Australische alliantiegedachte.

In de jaren negentig heeft ProRail, toen druk bezig met het uitrollen van de Betuweroute, in een tweetal congressen de mogelijkheden voor het inzetten van alliantiecontracten verkend. In 1999 deed zich de eerste kans voor om daadwerkelijk een alliantie in de praktijk te introduceren.
Bij de aanbesteding van het D&C contract voor de tracédelen BR-1 en BR-2 is de mogelijkheid geboden om het project in een alliantiesamenwerking te doen.

Tijdens het gunningsproces hebben ProRail en de combinatie HBSC (Heijmans, Boskalis, Strukton, CFE) de alliantie vormgegeven. De ontwerpkosten van de aannemer en delen van het risicobudget van OG en ON zijn in het alliantiefonds gebracht. Zo is de Waardse alliantie geboren. In deze alliantie waren ProRail en HBSC als partners verantwoordelijk voor de ontwerpwerkzaamheden, optimalisaties, afstemming met de omgeving, bewaken van het alliantiefonds en toezicht op het uitvoerend werk van de aannemer. Er was dus een alliantie voor de ontwerpfase van het project, terwijl voor de uitvoeringsfase voor andere contractvormen is gekozen. De ervaring met deze samenwerkingsvorm was positief en de alliantie was volgens alle betrokkenen een groot succes. De doelen zijn gehaald, iedereen was tevreden en er werd met veel plezier gewerkt!

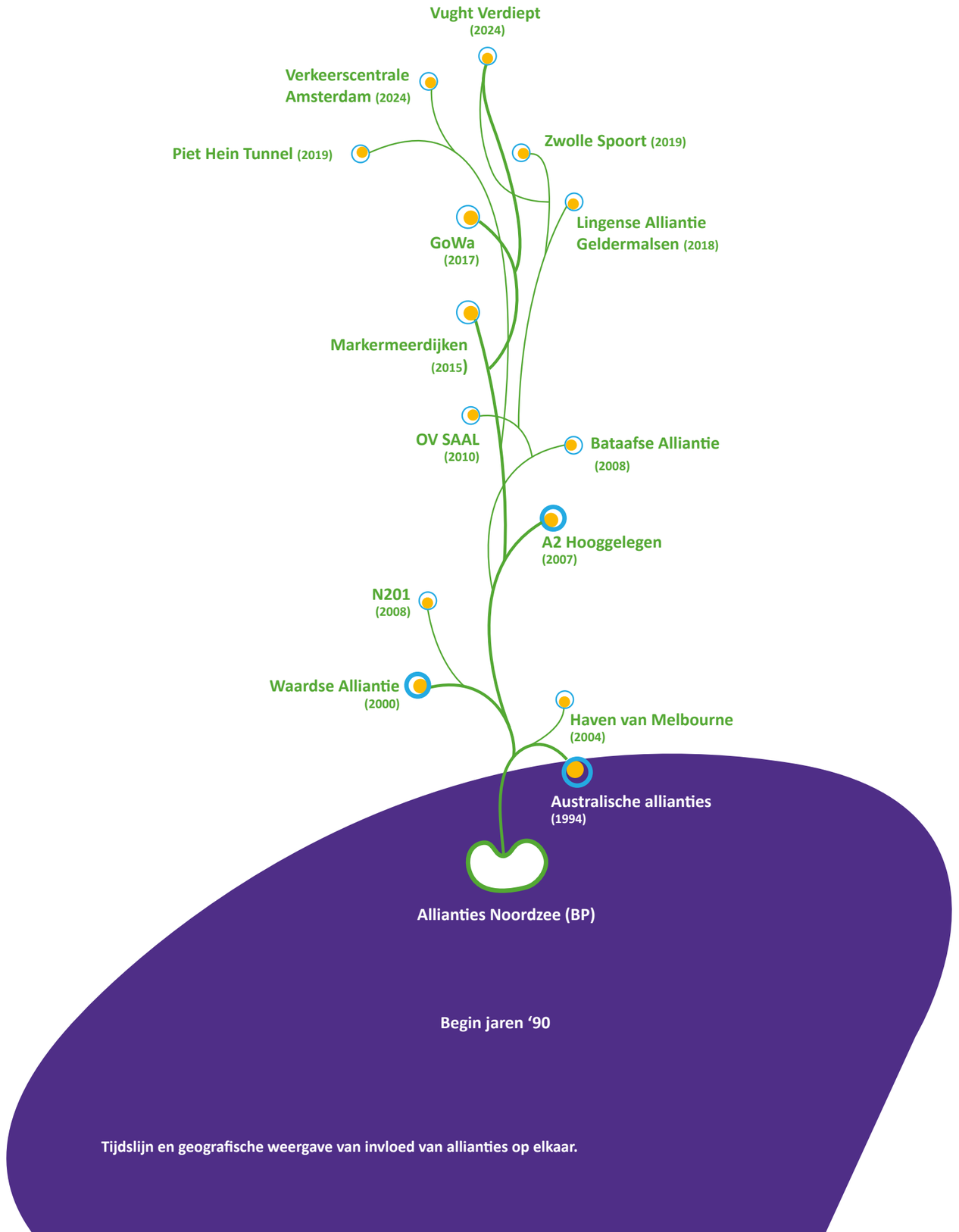


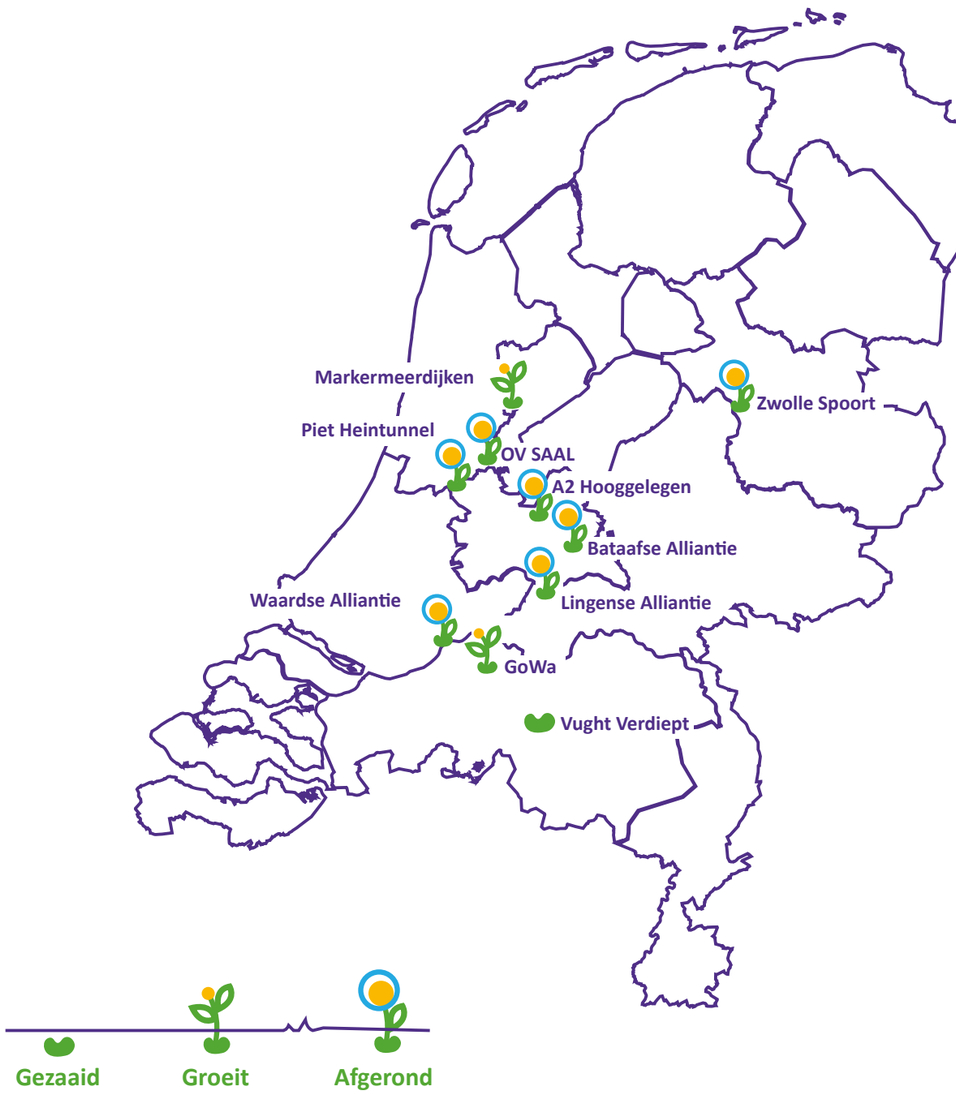
Het model van de Waardse alliantie is vervolgens gekopieerd naar de Alliantie N201 (Provincie Noord-Holland en combinatie N201 bestaande uit Boskalis en Heijmans) en de Bataafse alliantie van ProRail en BAM. Veel van de later volgende ProRail-allianties werkten volgens het model van de Waardse alliantie, ook wel ontwerpalliantie genoemd (bijv. OV-SAAL Oost en West, Zwolle Spoort en Lingense alliantie).

Voor het Convenant A2 is gekozen voor een ‘alliantieachtige samenwerking’ voor het meer ingewikkelde stuk tussen Leidsche Rijn en het knooppunt Oudenrijn. Dit kwam voort vanuit geleerde lessen bij de Waardse alliantie, ervaringen met de Australische alliantie, elementen op het project Channel Deepening Alliance (Port of Melbourne en Boskalis) en de tijdsgeest na de ‘bouwfraude’ om het vertrouwen van opdrachtgevers in de aannemerij te herstellen. Ook was het project laat opgestart en leek er een tijdsknel te ontstaan – versnelling was nodig. Mede daardoor is de alliantie A2 Hooggelegen tot stand gekomen (Rijkswaterstaat en combinatie ‘Trajectum Novum’, bestaande uit VolkerWessels, Boskalis en Mourik Groot Ammers). Dit is de eerste alliantievorm in de Nederlandse inframarkt, waarbij zowel de ontwerp- als uitvoeringswerkzaamheden zijn ondergebracht in de alliantieovereenkomst. De aanbesteding is gegund op het criterium samenwerking. Deze alliantie, en de positieve ervaringen op dit project, vormden het startpunt om voor Dijkversterking Markermeerdijken, Tunnel renovatie Piet Heintunnel en Dijkversterking Gorinchem-Waardenburg ook te kiezen voor een alliantie voor de ontwerp en uitvoeringsfase. Ook ProRail gunde in 2024 de alliantie Vught Verdiept, die grote overeenkomsten vertoont met dit model.



3. Overzicht van de Nederlandse allianties & geboortekaartjes




Markermeerdijken
Piet Heintunnel
OV SAAL
A2 Hooggelegen
Zwolle Spoort
Bataafse Alliantie
Waardse Alliantie
Lingense Alliantie
GoWa
Vught Verdiept
Gezaaid
Groeit
Afgerond


Gorinchem - Waardenburg
we noemen hem
Graaf Reinaldalliantie
Gorinchem - Waardenburg
we noemen hem
Graaf Reinaldalliantie
Gorinchem - Waardenburg
we noemen hem
Graaf Reinaldalliantie

Waterschap Rivierenland en de combinatie 'Waalensemble' *(Heijmans, GMB en DEME Environmental NL met Royal Haskoning DHV als adviserende partij)* ***zijn ouders geworden van***

Gorinchem - Waardenburg

we noemen hem

Graaf Reinaldalliantie

2011: Eerste meting van dijk = afgekeurd
2014: Eerste interne gesprekken binnen programmateam waterschap: vanaf wanneer kan de aannemer meerwaarde bieden?
2015: Marktconsultatie
2016: Handtekening alliantieovereenkomst voor aanbestedingsleidraad
2017: Start alliantie

Trots en gelukkig zijn wij met de geboorte van deze Volledige projectalliantie. Een dijkversterking van circa 23 kilometer tussen Gorinchem en Waardenburg, gericht op het verbeteren van de waterveiligheid en bescherming tegen overstromingen binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma.

A2 Hooggelegen

Zoon van

Rijkswaterstaat & Trajectum Novum
(Van Hattum en Blankevoort, Mourik Groot Ammers, KWS Infra, Boskalis en Vialis.)

2002: Parlementaire enquête bouwnijverheid (behoefte aan transparantie & samenwerking in de bouwsector)
2007: Tekenen contract en start project
2010: Realisatie zonder juridische procedures

De verbreding van de A2 tussen de Leidsche Rijn Tunnel en knooppunt Oudenrijn, met als doel de doorstroming te verbeteren en verkeersdruk te verlichten.





Alliantie

Markermeerdijken

Projectalliantie van

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) en een consortium bestaande uit VolkerWessels-ondernemingen KWS en Van Hattum en Blankevoort samen met Boskalis.

2014: Uitvraag aan de markt
2015: Overeenkomst alliantie
2019: Start versterkingswerkzaamheden

De versterking van 33 kilometer dijken tussen Hoorn en Amsterdam om de regio te beschermen tegen overstromingen en de dijken te laten voldoen aan moderne veiligheidseisen.



Piet Heintunnel

Voor de uitvoering van de renovatiewerkzaamheden heeft de gemeente Amsterdam een alliantiecontract gesloten met de combinatie Yunex Traffic en Heijmans Infra

2018: D&C contract voorbereid voor renovatie (bleek niet gewenste oplossing)
2019: Aanbesteding incl. vaststellen alliantiebudget
2020: Gunning & start project

Renovatie van de 1500 meter lange verkeerstunnel in Amsterdam, met als doel de tunnel te moderniseren, de technische installaties te vernieuwen en te voldoen aan de nieuwste veiligheidseisen.



Waardse Alliantie

Projectalliantie van

ProRail en HBSC
(Heijmans, Boskalis, Strukton en CFE)

1998:	Start van de bouw Betuweroute
2003:	Oprichting Waardse Alliantie i.v.m. extra aandacht voor risicobeheer en monitoring (complexe uitdagingen)
2007:	Afronding operationele fase (monitoring en onderhoud werden binnen alliantie voortgezet)

Aanleg van een deel van de Betuweroute; het deel tussen Sliedrecht (bij Dordrecht) en Gorinchem (ten zuiden van Utrecht). Dit tracédeel bevatte onder andere een tunnel en twee bruggen en middels een Alliantie is getracht én kostenbesparend te werken én te zoeken naar creatieve oplossingen.



Spooromgeving Geldermalsen

Projectalliantie van

Lingense Alliantie: ProRail,
Dura Vermeer & Mobilis

2016-2017:	Ontwerp- en planningsfase
2018:	Oprichting alliantie
2019:	Start werkzaamheden

Het vergroten van de spoorcapaciteit en het verbeteren van de infrastructuur in en rond station Geldermalsen door de aanleg van extra sporen, perronuitbreidingen, reizigerstunnels en diverse onderdoorgangen.

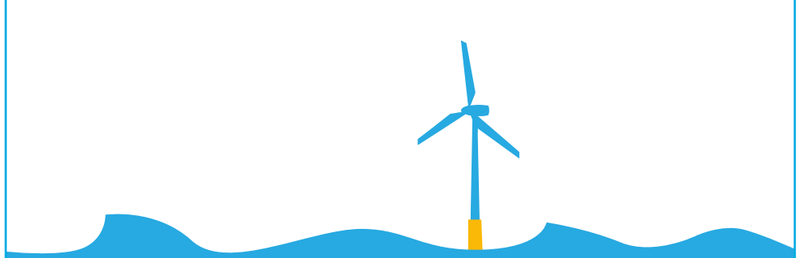




BP, Nuon, Shell & de Nederlandse overheid stellen aan u voor

Energie en infrastructuur projectalliantie

Alliantie Noordzee (BP)



Ontwikkeling van offshore windparken en energie-infrastructuur in de Noordzee als onderdeel van de energietransitie.

Jaren '90:	Start van de samenwerking gericht op energie- en infrastructuurprojecten in de Noordzee
2015:	Offshore Wind Energy Act geïntroduceerd voor ontwikkeling van windenergie
2020:	Start van offshore windparken om 21 GW capaciteit te bereiken tegen 2030

Spooruitbreiding

Zwolle IJssel - Herfte

Zwolse Alliantie Zwaluw,

Een samenwerking van ProRail en NoorderSpoort VOF (bestaande uit VolkerWessels bedrijven Van Hattum en Blankevoort, VolkerRail en KWS)

2018:	Start alliantie
2018-2019:	Ontwerpfase
2018-2021:	Uitvoeringsfase
2021:	Eindsituatie indienstgesteld

Spoorproject Zwolle IJssel-Herfte:

- *Een geheel nieuw opstelterrein RGS tussen station Zwolle en de IJsselbrug, voorzien van een dubbele folieconstructie ter bescherming van het waterwingebied*
- *Viersporigheid tussen station Zwolle en de splitsing bij Herfte*
- *Dive-under bij Herfte, zodat treinen naar Groningen/Leeuwarden en Emmen niet meer op elkaar hoeven te wachten*
- *Herstructurering van het emplacement Zwolle om doorstroming te vergroten en snelheid te verhogen.*

Onderdeel van het Spoorplan Noord-Nederland, een plan om de ontsluiting van de noordelijke provincies per spoor te verbeteren.

Bataafse Alliantie

Projectalliantie van

ProRail en CFE/TBI met KWS

2006: Oprichting alliantie gericht op spoorverdubbeling Houten
2007: Start van de uitvoering
2010: Afronding project

Deze verdubbeling was noodzakelijk om het groeiende treinverkeer in de regio Utrecht te kunnen opvangen en werd mede uitgevoerd als onderdeel van de verbeteringen aan het Randstadspoor-netwerk.

Haven van Melbourne

Alliantie van

Nederlandse ingenieurs & Australische havenautoriteiten

2000: Start van de samenwerking voor havenuitbreiding
2004: Voltooiing van het eerste deel van de havenmodernisering
2006: Officiële opening van de nieuwe terminal

Uitbreiding en modernisering van de Haven van Melbourne om te voldoen aan de groeiende scheep-vaartbehoeften.



Vught Verdiept

Projectalliantie van
ProRail, Boskalis en
Van Hattum en Blankevoort

2020: Besluit om het spoor bij Vught te verdiepen
2024: Gunning alliantie en start van de verdiepingswerkzaamheden om spoorwegveiligheid en leefbaarheid te verbeteren

Verdieping van het spoor bij Vught voor verbeterde veiligheid en verkeersdoorstroming



OV - SAAL

- *Alliantie Amstelspoor: ProRail, BAM*
- *Alliantie Amsterdamse WALTZ: ProRail, VolkerWessels (VolkerRail, Van Hattum en Blankevoort)*



2005: Planningsfase voor capaciteitsuitbreiding
2010: Start van de aanleg van nieuwe spoorlijnen en perrons
2015: Voltooiing van de spoorverbeteringen tussen Schiphol, Amsterdam, Almere en Lelystad

Uitbreiding van spoorcapaciteit voor betere doorstroming en verbinding tussen belangrijke stedelijke gebieden in Nederland

4. Definitie en type allianties



Allianties zijn er in verschillende vormen. Het is daarom van belang om de verschillende typen allianties vooraf te duiden zodat we met elkaar een gemeenschappelijke taal hebben en makkelijker van elkaar begrijpen welk type alliantie we bedoelen. In de breedste zin is een alliantie een overeenkomst tussen meerdere partijen/organisaties om in gezamenlijkheid een of meerdere doelen te bereiken. De vormen waarin we dit terug zien zijn als volgt:

Allereerst is er de **strategische of programma-alliantie**. Deze samenwerkingsvorm heeft als doel om over een langere periode meerdere programma's en projecten te realiseren die bijdragen aan een overkoepelend doel. In de praktijk zien we veel strategische of programma-allianties in de vorm van verdragen tussen staten, samenwerkingsafspraken tussen luchtvaartmaatschappijen of belangenbundeling rondom een maatschappelijk vraagstuk. Een zeer bekende programma-alliantie op dit moment is het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). Een alliantie van de waterschappen en Rijkswaterstaat om de landelijke dijkversterkingsopgave te realiseren. Nadat aanvankelijk gekozen was voor een bestuursakkoord werd een alliantie opgericht om een verdieping in de samenwerking te brengen. Een belangrijk kenmerk van deze vorm van allianties is, dat dit vaak horizontale samenwerkingsverbanden zijn met organisaties op 'gelijke hoogte' in de keten die autonoom zijn in hun handelen.

Allianties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de bouw en infra kennen een andere dynamiek omdat de primaire belangen van de publieke partner anders zijn dan de primaire belangen van de private partner.

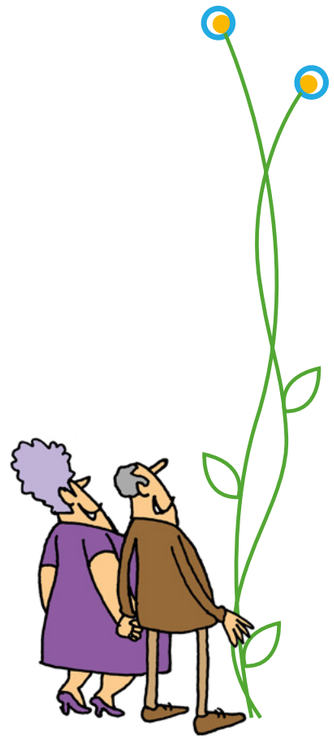
Zo'n alliantie tussen publieke en private partijen als opdrachtgever en opdrachtnemer noemen we een **project-alliantie**. Dit alliantietype heeft als doel om gezamenlijk een bepaald project te realiseren. Een projectalliantie is dus een contractvorm waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer (vaak aannemer(s)) vanuit één gezamenlijke projectorganisatie werken en risico's samen dragen. Daarmee verschilt een alliantie fundamenteel van andere contracten op basis van de RAW-systematiek of de UAV-GC, waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer juist gescheiden taken en verantwoordelijkheden hebben en risico's op voorhand zijn verdeeld. Een project-alliantie kent meerdere vormen: ontwerp-alliantie en volledige alliantie.

In een **ontwerp-alliantie** worden de ontwerpwerkzaamheden in gezamenlijkheid uitgevoerd. Met als doel het risico voor de uitvoering reeds in deze fase zoveel mogelijk te beheersen. Voor de realisatiefase wordt een andere contractvorm gehanteerd, die de risico's helder verdeelt. Zodat er in de realisatiefase vanuit juridisch perspectief een meer traditionele opdrachtgever/opdrachtnemer relatie ontstaat. Voorbeelden hiervan zijn sommige 2-fasen contracten die nu lopen zoals bij vele dijkversterkingstrajecten, de verschillende ProRail allianties en de N201 alliantie.

In een **volledige alliantie** (ook wel zuivere alliantie genoemd) worden zowel de ontwerp- als uitvoeringswerkzaamheden ondergebracht in de alliantie. Er is dus één overeenkomst tussen de opdrachtgever (publieke partner in de alliantie) en opdrachtnemer (private partner in de alliantie) voor de gehele looptijd van het project. In deze allianties worden de risico's van start tot einde van het project gezamenlijk gedeeld. Winst- en verlies komt daarmee ten gunste/laste van alle betrokken partijen, veelal in de verhouding zoals bepaald in de alliantieovereenkomst. Voorbeelden van volledige allianties zijn de Dijkversterking Markermeerdijken, Renovatie Piet Heintunnel en Dijkversterking Gorinchem-Waardenburg. In de uitwerking van deze allianties zitten verschillen, zoals bijv. het moment waarop de alliantie is aangegaan. Bij de Graaf Reinaldalliantie was dit zeer vroeg - reeds in de verkenningsfase van het project terwijl dat moment voor de Markermeerdijken later heeft gelegen (in de planuitwerking). Ook het financieel model verschilt enigszins tussen de verschillende allianties.

In de volgende hoofstukken wordt vaak gesproken over 'de alliantie' als overkoepelend begrip. Waar in dit magazine geen onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende typen, kan aangenomen worden dat het in principe voor alle typen allianties relevant / van toepassing is.

5. Werking van een alliantie



De werking van een alliantie als samenwerkingsmodel laat zich kenmerken door verschillende aspecten. 'Harde' aspecten zoals risicodeling en het financiële model zijn uniek voor allianties, terwijl 'zachte' aspecten zoals samenwerking vanuit één doel en heldere samenwerkingsafspraken ook in andere contractvormen terugkomen. Dit hoofdstuk baseert zich voornamelijk op de ervaringen binnen de Graaf Reinaldalliantie omdat deze hier recent en grondig zijn gedocumenteerd. Uiteraard kunnen accenten bij andere allianties verschillen, maar in grote lijnen herkennen we de beschreven aspecten ook in de andere allianties.

Maximale en langdurige samenwerking vanuit één gezamenlijk doel. Samenwerking binnen een alliantie is vooral mensenwerk. Het zijn van een alliantie creëert in zichzelf de stimulans om samen een succes te maken van het project. Dit wordt getypeerd door de opmerking: "Zodra het woord alliantie boven de deur staat verandert de houding van de mensen. Je bent direct in de gelegenheid om dat wat we samen doen met elkaar te bevragen en, wanneer dit het project ten goede komt, andere keuzes te maken." In een alliantie werken de publieke en private partners langdurig samen in een volledig geïntegreerd projectteam, dat wil zeggen over verschillende projectfasen van ontwerp en voorbereiding tot en met realisatie, oplevering en overdracht. Het team werkt vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid, volgens het principe dat alliantiebesluiten alleen in gezamenlijkheid genomen kunnen worden. Waarbij besluitvorming evenwichtig is verdeeld over alle lagen. De samenwerking wordt getypeerd door een hoge autonomie in het projectteam waardoor er over het algemeen weinig bestuurlijke aandacht nodig is.

Alliantiebeginselen. De kracht van de alliantiebeginselen is dat dit geen samenwerkingsafspraken zijn die informeel in een project start-up met elkaar zijn uitgesproken en omarmd, maar principes die onderdeel zijn van het contract. Omdat iedere partij (en daarmee ook de directies en besturen) zich 'formeel' aan deze alliantiebeginselen hebben gecommitteerd (door er letterlijk een handtekening onder te zetten) worden deze eenvoudiger omarmd én nageleefd. Ze worden gezien als kritische succesfactoren voor het slagen van een project in alliantieverband. Voorbeelden van deze alliantiebeginselen zijn: best for project, transparantie, open boek, winst voor de één ten koste van verlies voor de ander is niet acceptabel en blijf positief/ have fun.

Risicodeling. Een alliantie wordt gekenmerkt door risicodeling in plaats van risicoverdeling. In een volledige alliantie zoals de Graaf Reinaldalliantie komen alle risico's die kunnen optreden tijdens het project voor 100% ten laste van het alliantiebudget. Het effect hiervan, is dat alle projectteamleden en het alliantiebestuur maar één belang hebben: de issues die ontstaan zo snel en goedkoop mogelijk oplossen. Dit in plaats van bakkeleien over wie verantwoordelijk is (dus wie de rekening moet betalen) en langdurige discussies over VTW's. Twee uitzonderingen daarbij zijn: risico's voortkomend uit het ontbreken van publiekrechtelijke medewerking of wijziging van wet- en regelgeving. Omdat veel allianties een relatief lange looptijd kennen, wordt hierbij vaak fasegewijs gewerkt. Het risicodossier wordt in de alliantie bijvoorbeeld voorafgaand aan de volgende fase opgesteld en vastgesteld.

Financieel model. In een alliantie wordt gewerkt met het principe van open boek en transparantie; dit is terug te zien in het financieel model. Met de private en publieke partner wordt gezamenlijk het budget bepaald, ook wel Taakstellend Alliantiebudget (TAB). Gedurende het project wordt er afgerekend op basis van werkelijke kosten, alle financiële gegevens die hieronder liggen worden met elkaar gedeeld. Het alliantie resultaat dat overblijft na oplevering van het project, het verschil tussen budget en kosten, kent een vooraf vastgestelde staffel en gemaximaliseerde winst en verlies. Hiermee wordt bereikt dat er niet alleen gekozen wordt voor oplossingen die het financieel resultaat positief beïnvloeden, maar ook voor oplossingen, die duurzaam bijdragen aan een beter project. Dit leidt namelijk tot een positieve relatie in de toekomst en weinig tot geen gedoe na oplevering. Tot slot is er een gezamenlijk vastgestelde vergoeding voor AK.



Basisprincipe van een alliantie is dat je een waarde afspreekt

De harde aspecten zoals de risicodeling en het financieel model zijn uniek aan een alliantiecontract en moeilijk te kopiëren naar andere type contracten als een UAV-GC. Bij een alliantie is het bijvoorbeeld middels een TAB meestal mogelijk om risicoposten in financiën om te zetten voor een vergelijk in ontwerp en uitvoering. Oftewel: in een standaardcontract zijn risico's zogenaamd ingeprijsd maar nooit contant te maken. Middels een TAB lukt dat vaak wel, waardoor je soms met wat preventieve kosten een risico veel beter kunt helpen voorkomen.

De zachte aspecten, namelijk een maximale en langdurige samenwerking vanuit een gezamenlijk doel met daarbij horende alliantie beginselen, kunnen in principe ook op andere type contracten worden toegepast. De vraag is of de harde aspecten in andere contractvormen geen financiële prikkel (of andere drempel) bevat die werken vanuit een gezamenlijk belang tegenwerkt.

In de huidige tijd, met complexe maatschappelijke opgaven, die onderling sterk samenhangen, is samenwerking bij elk project een absolute voorwaarde voor succes. Een alliantie verlaagt de drempels om vanuit een gezamenlijk doel samen te werken, maar is zeker niet de enige vorm waarin goede samenwerking kan plaatsvinden. De vraag is dus wanneer een alliantie uitkomst biedt voor een project.

6. Het project – factoren en criteria



De alliantie als samenwerkingsvorm brengt veel positieve ervaringen met zich mee. Inclusief een overtuiging dat samenwerken in een alliantie ervoor zorgt dat projecten sneller, goedkoper, beter en leuker worden gerealiseerd. Echter, het is niet voor alle projecten logisch om te kiezen voor een alliantie. Wanneer de scope duidelijk is, de opgave relatief eenvoudig uit te voeren, het stakeholderveld overzichtelijk is en de aanwezige risico's inzichtelijk en beheersbaar zijn, ligt een alliantie als samenwerkingsvorm minder voor de hand.

Twee projectkenmerken stimuleren het kiezen voor een alliantie: 1) Er is een bepaalde mate van onzekerheid en complexiteit in de opgave en/of omgevingsvraagstukken. 2) Er is urgentie om het project op een andere wijze aan te pakken. ProRail voegt hier nog een specifieke derde factor aan toe: 3) Er moet een optimalisatie ruimte in het project aanwezig zijn.

(1) Onzekerheid en complexiteit van opgave en/of omgevingsvraagstukken.

Dit leidt ertoe dat je bij projecten met een bepaalde mate van onzekerheid en/of complexiteit een situatie wilt creëren (of nodig hebt) waarbij je langere tijd (tot in een relatief late fase in het project) in staat moet zijn om goed mee te bewegen met wat er in en rond het project gebeurt. Bijv. bij de Piet Heintunnel en de Graaf Reinaldalliantie, was het kenmerkend dat de eisen waaraan het project moest voldoen bij de aanbesteding nog niet vaststonden. Daar past een alliantie goed bij. Vroeg betrekken van de uitvoeringskennis is daarbij een voordeel. Een ander voordeel is het maximaal beheersen van de risico's die je wel met elkaar op het vizier hebt. Waarbij het vooral gaat om risico's die door de publieke en private partij het beste gezamenlijk beheerst kunnen worden.

(2) Urgentie en/of noodzaak.

In de allianties die tot nu toe in Nederland zijn geweest, is een aantal factoren te benoemen die de urgentie creëerden om nieuwe samenwerkingsvormen te onderzoeken. Een aantal grote infrastructurele bouwwerken is sterk negatief afgesloten. Financieel gezien maar vaak ook in combinatie met een slechte relatie tussen de opdrachtgever en de markt. Daarnaast zorgen de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan, voor complexere projecten en vragen soms een andere aanpak (meer in partnerschap).

Ook de maatschappelijke ontwikkelingen zoals nu de schaarste op de arbeidsmarkt in combinatie met de enorm grote opgave waar we in de boven- en ondergrondse infrastructuur voor staan, zorgen voor de roep om een andere aanpak. We kunnen het ons daarbij niet veroorloven om tijd en energie te verliezen in het zoeken naar de schuldige. En we hebben alle energie nodig om de oplossingen voor de ontstane issues te vinden.

(3) Optimalisatie ruimte.

ProRail hanteert het uitgangspunt dat voorafgaand aan de alliantie een vaste prijs overeengekomen wordt. Binnen deze vaste prijs zit een risicobudget en een optimalisatie ruimte. Met behulp van deze optimalisatie ruimte wordt de alliantie aantrekkelijk gemaakt. Hierdoor kan resultaat ontstaan en kunnen ook tegenvallers worden opgevangen.

En natuurlijk heeft ook de **omvang van het project** in tijd en geld invloed op de keuze voor een alliantie. Wanneer de omvang van het project toeneemt is de aanname dat ook de complexiteit van het project toeneemt. In de huidige tijd kunnen marktpartijen mogelijk terughoudend zijn om op 'mega-projecten' in te schrijven, omdat het risicoprofiel te groot is. Een gedeeld risico kan de drempel verlagen.

De kenmerken van een project, zoals hierboven omschreven, zijn aanleidingen om een alliantie als samenwerkingsvorm voor het project te overwegen. In de realiteit zien we overigens veel projecten die voldoen aan deze criteria, maar die niet in een alliantievorm worden uitgevoerd. Behalve de projectkenmerken zijn er nog 2 andere factoren relevant: Mens en Organisatie.



7. De mens - helpende factoren en drempels

Er is geen alliantie die is ontstaan zonder één of meer believers: kartrekkers met geloof dat dit dé manier is om het betreffende project tot een succes te maken. Ook als een project de juiste kenmerken heeft – zijn er mensen nodig die zich inzetten voor deze manier van samenwerken. Zowel de direct betrokkenen (ook vanuit de markt), als onafhankelijke adviseurs spelen hier een grote rol in.

Helpende factoren:

Believers
Mensen rond het project die er van overtuigd zijn dat een alliantie voor het project de beste vorm is. Die op posities zitten met invloed en elkaar weten te vinden. Een 'believer' heeft over het algemeen de volgende kenmerken:

- Overtuiging: het idee voor een alliantie ontstaat doordat er mensen op 'de juiste' posities zitten die overtuigd zijn dat het een goed idee kan zijn. Dit kan een bestuurder zijn of personen uit het projectteam (overtuiging van projectmanager en contractmanager zijn twee genoemde rollen).
- Goed onderbouwd verhaal: Onderbouwing zit hem in goed over kunnen brengen hoe het gaat werken (financiële model en risicobeheersing). Naast een goed onderbouwd verhaal is het ook nodig om deze aan de juiste tafels te vertellen. Dat vraagt ook dat de believers een goed netwerk hebben en kunnen activeren binnen de organisaties.
- Doorzettingsvermogen: alleen de overtuiging dat een alliantie een goed idee is, is onvoldoende voor een alliantie om tot stand te komen. Vooral wanneer dit nog een (relatief) onbekende samenwerkingsvorm is. Het vraagt daarom doorzettingsvermogen om drempels en weerstand te overwinnen. Het meenemen van de organisatie in de voordelen van een alliantie vraagt om een lange adem.

Mensen willen graag samenwerken maar zitten in een systeemwereld die knelt

Betrokkenheid marktpartijen: Een alliantie kenmerkt zich door de gelijkwaardige samenwerking tussen private en publieke partner. In het kiezen voor een alliantie is het daarom essentieel dat er ook vanuit de markt commitment is om een langdurige samenwerking (in partnerschap) aan te gaan.

Bij het opstellen van de inkoop- of aanbestedingsstrategie heeft vaak een marktconsultatie plaatsgevonden (het is overigens nog niet standaard dat de keuze voor de contractvorm nog openstaat als de marktpartijen benaderd worden). De bereidheid en transparantie die aannemers tijdens marktconsultaties laten zien, "wij willen het ook op deze manier doen", levert een grote bijdrage om toestemming te krijgen voor een alliantie bij bestuurders.

Betrokkenheid onafhankelijke adviseurs: De betrokkenheid van onafhankelijke adviseurs en experts wordt bij vrijwel alle allianties benoemd als een helpende factor bij de geboorte van allianties. Er is onderscheid te maken tussen type vormen van onafhankelijk advies:

- Experts en/of ervaringsdeskundigen die gedurende de 'conceptie' betrokken zijn en meedenken over hoe de alliantie moet werken en de organisatie hier adviezen over aanbieden. Kritische bestuurders hebben onafhankelijk advies nodig om vertrouwen te creëren in de aanpak.
- Experts die het projectplan doorlichten en een stempel van vertrouwen afgeven. De (externe) controle/doorlichting die plaatsvindt voor een alliantiecontract is zwaarder dan voor projecten met bekende contractvormen. Dit helpt om zorgen rondom marktconformiteit weg te nemen.
- Experts die gedurende het project betrokken zullen zijn en vertrouwen geven dat het straks 'goed komt'.

Drempels:

Naast het ontbreken van de helpende factoren, is er een aantal concrete factoren te benoemen die de geboorte van een alliantie in de weg kunnen zitten:

- Wantrouwen vanuit publieke organisaties richting de markt over het delen van risico's en portemonnee. Dit wantrouwen kan individueel wantrouwen zijn van bestuurders, maar ook een overtuiging in de organisatie dat de markt niet te vertrouwen is. Dit wantrouwen wordt in de praktijk veelal geuit als 'straks betalen we de hoofdprijs' - of netjes gezegd: hoe borgen we de marktconformiteit.
- Beschikbaarheid van (competent) personeel en schaarste binnen de eigen organisatie.
- Manier van inkopen van de overheden werkt tegen – producten versus uren.
- Wanneer (iemand binnen) het projectteam van de opdrachtgever geen geloof/vertrouwen heeft in de alliantie als geschikt model, is dit een enorme drempel. Bij project Knooppunt Hoevelaken (A28/A1) was dit een belangrijke reden om uiteindelijk niet voor een alliantie te kiezen.



8. De organisatie - helpende factoren en drempels

Naast de juiste mensen – geen alliantie zonder believers - kan een alliantie niet ontstaan zonder het commitment en de capaciteit vanuit de betrokken organisaties. Dit geldt overigens voor zowel publieke als private partijen. Een aantal factoren draagt bij aan de bereidheid om deze manier van samenwerken aan te gaan.

Helpende factoren:

- **Afwegingskader.** Het helpt enorm als de alliantie in het afwegingskader van een marktbenaderings- of inkoopstrategie zit en de alliantie in die zin serieus afgewogen wordt.
- **Voorbeelden binnen de organisatie of sector van projecten waar het anders kan.** Dit werkt vanuit twee kanten. Enerzijds werkt positieve ervaring met allianties of andere verregaande samenwerking in projecten inspirerend voor een volgend project. Anderzijds zijn ook juist projecten die (onnodig) ingewikkeld waren in de samenwerking (contractueel gedoe, weinig werkplezier) of met een slecht resultaat zijn afgerond, een belangrijke stimulans geweest om te kiezen voor een alliantie, juist doordat het leidt tot een sentiment binnen organisaties van “we willen het nu écht anders doen”.
- **Organisatiecultuur.** Organisaties waar leren en innoveren in de cultuur een centrale plek heeft, en waar ondernemerschap wordt gestimuleerd, zijn eerder geneigd om nieuwe samenwerkingsvormen aan te gaan. En dat maakt de kans op een alliantie uiteraard groter.
- **Organisatieontwikkeling.** Kiezen voor een alliantie wordt makkelijker wanneer de interne organisatie hierop ingericht is. Van alle allianties die geweest zijn, is ProRail de enige organisatie waar er vaker voor een alliantie wordt gekozen voor nieuwe projecten. Je ziet dat de interne organisatie hierop ingericht is en dat er bijvoorbeeld een opleidingsprogramma is voor werken in een alliantie. Ook een juridische afdeling die hierop is ingesteld (of bereid is af te wijken van de norm) draagt bij.
- **Financiële sturing/controle.** Je bent er van, dus kun je er wat mee. Met een alliantie heeft een opdrachtgever van kop tot staart directe invloed op hoe en in welke mate de risico’s worden beheerst. Dat biedt de mogelijkheid tot het samen minimaliseren van het risicoprofiel van het project. Een voorbeeld is de afspraak in het HWBP-programma dat het betreffende waterschap overschrijding van het taakstellend budget geheel zelf dient te financieren. Dat gaat om potentieel grote bedragen en heeft de waterschappen gestimuleerd deze overschrijdingen te voorkomen. Dat gaat het beste als de opdrachtnemer zo vroeg mogelijk wordt betrokken en gezamenlijk de risico’s worden beheerst tot einde project.

Drempels:

- **Afwegingskader.** Het is niet voor de hand liggend om voor een alliantie te kiezen wanneer deze niet staat opgenomen in het afwegingskader van een organisatie. Bij vrijwel alle geïnterviewde allianties (op de ProRail allianties na) was een alliantie niet de contractnorm binnen de organisatie. UAV-GC contracten waren het uitgangspunt.
- **Organisatiegereedheid.** Kunnen we dit wel aan? Is organisatie klaar voor een alliantie?
- **Afwezigheid van interne contractkennis en ervaring met dit type contract.** Wanneer er niemand intern aanwezig is met de benodigde kennis moet de kennis van buitenaf gehaald worden, b.v. door (tijdelijke) inhuur. Ook kan dit discussies oproepen (onbekend maakt onbemind).
- **Organisatiecultuur.** Culturele fit met de organisatie, en de overtuiging dat een alliantie slecht past bij de overheid/interne bedrijfsvoering, dat het aan ondernemerschap ontbreekt (RWS).
- **Financiële sturing en controle.** Voor bestuurders kan een alliantie voelen alsof zij de (financiële) controle los moeten laten en overdragen aan de markt. Dit kan ongemakkelijk voelen voor bestuurders of niet passen binnen de organisatiementaliteit. Deze onzekerheid of overtuiging kan weggenomen worden door een goed onderbouwd verhaal van hoe de alliantie echt werkt.
- **Vasthouden verdeling bepaalde risico’s.** Als een opdrachtgever in een alliantie toch wil vasthouden aan een verdeling van bepaalde risico’s, kan dit voor marktpartijen reden zijn om dergelijke projecten links te laten liggen. Dit is bijvoorbeeld het geval geweest bij ontwerpallianties, waarin de uitvoeringsrisico’s alsnog bij aannemer werden neergelegd.

9. Geleerde lessen vanuit de diverse allianties

Dit is razend belangrijk, dat je zuiver blijft in je rol



Vanuit de verschillende interviews kwamen mooie suggesties, leerpunten en aanbevelingen naar voren. Deze suggesties overstijgen het ontstaan van de alliantie en zijn meer gericht op de werking van een alliantie. Maar te mooi om niet te noemen, dus hieronder opgesomd als 'food for thought'.

Wat kan ik tijdens een aanbesteding doen om succesvol tot een contract te komen?

- Het formuleren van één basis (voorbeeld) contract voor de alliantie maakt het makkelijker om in de toekomst voor een alliantie te kiezen.
- Marktconsultaties vroeg in het proces integreren, om ervoor te zorgen dat de marktpartijen zich gecommitteerd voelen aan de alliantie.
- Werken in een alliantie, samen de risico's delen en dus ook samen tot de oplossingen komen, vraagt echt om ruimte geven door opdrachtgevers. Op dit moment bestaat nog de neiging om vraagspecificaties te formuleren met veel eisen waardoor de opdrachtgever de ruimte voor een aannemer en het gezamenlijk probleemoplossend vermogen juist verkleint.
- Werken in allianties is mensenwerk. Belangrijk is dat er dan ook geselecteerd wordt op competenties tijdens de aanbesteding (bijvoorbeeld met een assessment of competentiespel). Belangrijk hierbij is dat er aan beide kanten, private én publieke partner, wordt geselecteerd op competenties, niet alleen de marktpartij.
- Een projectalliantie kan uiterst succesvol zijn als de opdrachtgever zijn zwakke punten onderkent bij technische complexe projecten (voor complexe constructies of omstandigheden of ICT of renovatie of anderszins) en beseft dat risicodeling een betere route is om de haalbaarheid en maakbaarheid te bereiken.

Welke aandachtspunten zijn van belang bij de opstart?

- Neem bij de start de tijd voor teamvorming! Het succes van werken in een alliantie staat of valt met een goede start. Vervolgens is het belangrijk om hier gedurende het project blijvend aandacht aan te geven.
- Belangrijk om de 'bovenkant' van de projectorganisatie goed te ontwerpen (maak een duidelijke rol- en taakbeschrijving): hoe lopen de lijnen, waar ben je wel van, waar niet, etc. Als dit niet goed is uitgedacht en daar ook geen goed gezamenlijk beeld over is kan de samenwerking tussen opdrachtgever en alliantiebestuur ingewikkeld worden.
- Richt een eigen projectlocatie in die losstaat van de moederorganisaties. Dit is een krachtig signaal dat het wij-gevoel in het begin helpt vormen. Het helpt om direct 'los' te komen van de moederorganisaties en vanuit het gezamenlijk belang te werken.
- Het kan voor bepaalde zaken van belang zijn om te weten hoe de processen van de moederorganisatie van de andere partner in de Alliantie werkt. Bij de Graaf Reinaldalliantie was bijvoorbeeld besluitvorming van het algemeen of dagelijks bestuur nodig, waarvoor een traject met adviesnotities moest worden doorlopen waarmee een aannemer doorgaans niet bekend is.

En wat moet tijdens de looptijd van de alliantie goed in het vizier worden gehouden?

- Een risico is dat de support voor werken in een alliantie verdwijnt bij wisselingen in het team en/of 'de bovenkant' van het project. Bij wisselingen in de moederorganisatie is het nodig om het verhaal weer opnieuw te vertellen. Ook bij mensen die nieuw toetreden in het projectteam is het belangrijk om tijd te maken om ze goed aan boord te krijgen.
- Zorg dat alle teams de goede mix hebben van opdrachtgever/opdrachtnemer, zodat er op elk niveau de gezamenlijkheid bestaat. Door op bepaalde disciplines met maar 'één bloedgroep' te werken, wordt mogelijk toch oud gedrag geïntroduceerd (wij/zij denken).
- Keerpunt van autonomie in allianties: het blijkt lastig om het alliantiebestuur en de moederbedrijven goed te betrekken en de kernwaarden ook op dat niveau goed te laten doorleven. Je ziet dat aan de rand van de alliantie (richting bestuur en ambtelijke organisatie enerzijds, maar ook de beheerorganisatie anderzijds) er 'gedoe' kan ontstaan omdat de moederorganisaties nog onvoldoende zijn ingericht op werken in een alliantie. Om projecten goed af te ronden is het nodig om vroegtijdig de beheerorganisaties voor te bereiden.
- Een belangrijke opbrengst van werken in een alliantie is de leerervaring die het biedt voor het projectteam en de moederorganisaties. Het 'anders' werken met elkaar wordt al snel als normaal ervaren. Een aandachtspunt is om gedurende het project de successen te blijven delen binnen het team, maar deze ook concreet te maken en te delen met de moederorganisaties en breder in de sector.

10. De waarde van de alliantie



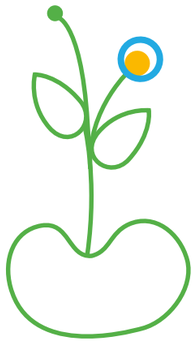
In dit magazine hebben we stilgestaan bij de geboorte van de alliantie. Zowel vanuit historisch en beschouwend perspectief (waar komen allianties vandaan en hoe heeft de samenwerkingsvorm zich ontwikkeld) als meer concreet: wat is ervoor nodig om tot een succesvolle geboorte te komen? Bij het symposium van 2023 (en het onderzoek in aanloop daar naar toe) is eerder gekeken naar de waarde van de (Graaf Reinald)alliantie.
Dat onderzoek heeft de waarde van een alliantie nog eens onderstreept en gestimuleerd na te gaan denken over hoe een alliantie tot stand kan worden gebracht. Wat biedt het ons allemaal, na de geboorte? Hierbij een kort overzicht van de belangrijkste meerwaarde van een alliantie.

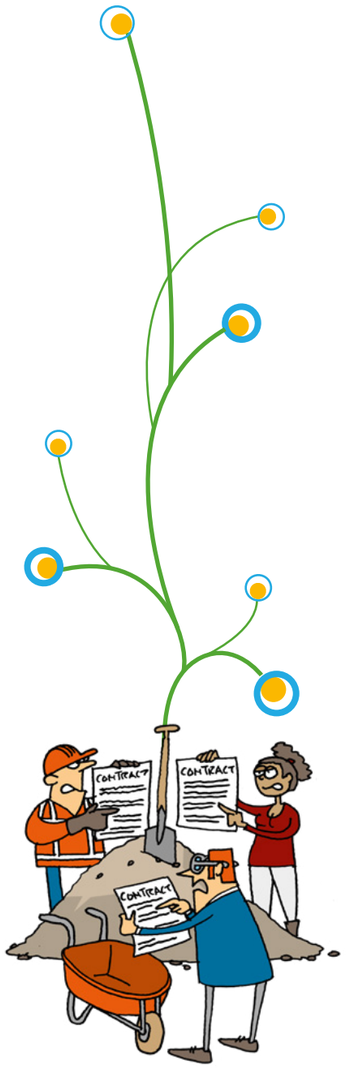
Maatschappelijke meerwaarde
De alliantie creëert maatschappelijke meerwaarde door effectief om te gaan met wensen van stakeholders en kansen voor integratie met andere ruimtelijke ontwikkelingen. Dit leidt tot oplossingen die niet alleen het project, maar ook de omgeving ten goede komen, zoals de combinatie van natuurcompensatie en grondverwerving. De flexibiliteit van de alliantie zorgt ervoor dat projecten efficiënter verlopen en beter inspelen op veranderingen zonder grote verstoringen.

Mens
De alliantie bouwt vertrouwen op door gedeelde risico's en gelijkgerichte belangen. De alliantieprincipes zoals "no blame, no claim" en "best for project" bevorderen open communicatie en samenwerking zonder verborgen agenda's. Dit vertrouwen maakt het werk plezieriger voor de betrokkenen en draagt bij aan succesvolle projectuitvoering, waarbij spanning wordt opgelost door gezamenlijke verantwoordelijkheid en transparantie.

Leren
De alliantie biedt een ideale omgeving voor leren, zowel op individueel als op organisatieniveau. Door samenwerking worden lessen sneller gedeeld en toegepast, wat het project en de keten als geheel ten goede komt. De alliantie bevordert een cultuur van continu leren door psychologische veiligheid, open communicatie en de bereidheid van alle betrokkenen om van elkaar te leren. Dit zorgt ervoor dat fouten en innovaties gedeeld worden en leidt tot een hogere kwaliteit van het project.

Project
De alliantie maakt het project stabieler, voorspelbaarder en sneller door vroegtijdige marktbetrokkenheid en gedeelde risico's. De nauwe samenwerking en transparante financiële afspraken zorgen ervoor dat problemen snel worden opgelost zonder onnodige contractuele discussies. Dit voorkomt vertragingen en zorgt ervoor dat het project binnen budget en planning blijft.





11. Bronnen

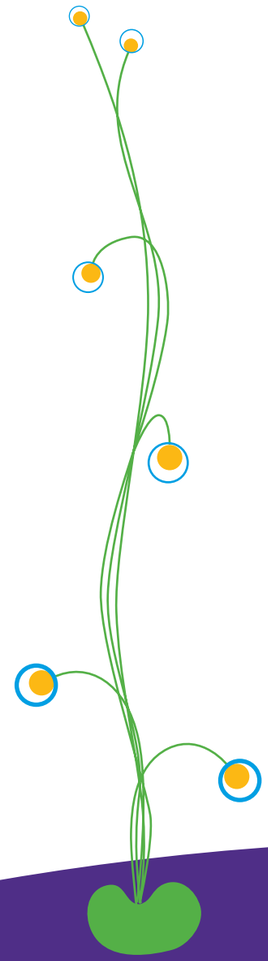
Interviews met:

a. Cees Brandsen (A2 hooggelegen, Waardse alliantie)
b. Goos den Hartog (Dijkversterking Gorinchem-Waardenburg)
c. Ivo van den Berg (Dijkversterking Gorinchem-Waardenburg)
d. Menno Steenman (Markermeerdijken)
e. Yaron Daniel (Markermeerdijken)
f. Ronald Siebrand (Piet Heintunnel)
g. Wilco Blom (Piet Heintunnel en Graaf Reinaldalliantie)
h. Arent van Wassenaer (overkoepelend, betrokken bij o.a. A2 hooggelegen, Markermeerdijken)
i. Jan Mulder, Han Berends, Jaap Balkenende en Marko Laarmans (ProRail)

Desk research

- Leergeschiedenis A2 Hooggelegen (hardkopie)
- Leergeschiedenis Waardse Alliantie (https://www.yumpu.com/nl/document/read/19813467/waardse-alliantie-kennis-in-het-groot)
- Leergeschiedenis Sanering Oostergasfabriek (https://www.stakeholdergame.com/wp-content/uploads/2013/11/Leergeschiedenis-Oostergasfabriek.pdf)
- Diverse artikelen geschreven door Arent van Wassenaer
- Artikel Neerlands Diep (https://neerlandsdiep.nl/magazine/nd-alliantieleren-hoe-maak-je-een-alliantie-succesvol/)

→
Geboorteverhalen
Het ontstaan van allianties



Geboorteverhalen
Het ontstaan van allianties