



Omdat we een alliantie zijn, is veel maatschappelijke meerwaarde gecreëerd!





Omdat we een alliantie zijn, is veel maatschappelijke meerwaarde gecreëerd! **Het geeft de mogelijkheid om snel te schakelen.**

Inleiding

Deze whitepaper gaat over een verkenning naar de stelling “Omdat we een alliantie zijn, is veel maatschappelijke meerwaarde gecreëerd”. Onderdeel van de stelling is dat de samenwerkingsvorm zorgt voor een hoog adaptatievermogen en flexibiliteit binnen het project waardoor er snel geschakeld kan worden. Hiermee kan veel maatschappelijke waarde worden gecreëerd.

Alvorens in te gaan op de stelling is het van belang om duidelijkheid te scheppen in hetgeen wij in deze whitepaper verstaan onder ‘maatschappelijke meerwaarde’.

In de kern is een dijkversterking een project dat maatschappelijke waarde creëert, namelijk een veilige versterkte dijk. In dit stuk onderzoeken wij twee vormen van maatschappelijke meerwaarde:

- Sociale meerwaarde. Hieronder verstaan wij de positieve impact van de alliantie op de omgeving en specifiek het vermogen om meekoppelkansen en stakeholderwensen op efficiënte wijze met maatschappelijk geld te verzilveren. Daarnaast omvat het leren en kennis delen een belangrijke sociale meerwaarde. Dit aspect wordt in een andere whitepaper nader beschouwd.
- Ecologische maatschappelijke meerwaarde. Hierbij doelen we op de duurzame aspecten van het project.

In ons onderzoek hebben we gebruik gemaakt van feedback en voorbeelden vanuit zowel de alliantiecollega's als stakeholders. We zijn gestart met het uitvragen van de stelling in meer algemene zin: Ben jij het eens met de stelling “Omdat we een alliantie zijn, is veel maatschappelijke meerwaarde gecreëerd”? Daarop reageerde 70% van onze 50 bevroegde alliantie-collega's positief.

Vanuit stakeholders kwamen aanvullend hierop mooie voorbeelden waarin zij dit beeld overwegend herkennen. Zowel de bevestigende voorbeelden als de kanttekeningen zijn in deze whitepaper opgenomen.

Onderstaand zijn allereerst de sociale maatschappelijke meerwaarde verkend, waarna opvolgend op de ecologische maatschappelijke meerwaarde wordt ingegaan.

Sociale maatschappelijke meerwaarde door het op efficiënte wijze benutten van meekoppelkansen en realiseren van stakeholderwensen

Vanuit vijf ensemblewerkgroepen (betrokken inwoners) voor vijf speciale locaties (Waardenburg, Haaften, Herwijnen, Vuren en Linielandschap) is in het voorjaar van 2016 gestart met het inventariseren van ideeën om de dijkversterking te combineren met andere ruimtelijke ontwikkelingen. Deze ideeën zijn voorgelegd aan de bevoegde gezagen van gemeenten, provincie en waterschap. Ook andere stakeholders, zoals omwonenden, hebben de mogelijkheid gekregen om wensen en ideeën in te brengen voor aanpassingen aan de dijk of de omgeving. Omdat stakeholdermanagement in de alliantie reeds in een vroeg stadium van een project (hier reeds in de verkenningsfase, voorafgaand aan de ontwerpfase) een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, is het mogelijk om stakeholderwensen al vroeg op een efficiënte wijze mee te nemen in het project.

De grondhouding van de alliantie is om de wensen van stakeholders zoveel mogelijk oplossingsgericht in te vullen. Dit is ontstaan met het participatieproces dat reeds in 2014 is gestart met de gedachte dat de dijk “als een op maat gemaakt pak zou moeten gaan passen in de omgeving, rekening houdend met de wensen en visies van alle relevante partijen”. De alliantiecontractvorm maakte het opvolgend mogelijk om in een zeer vroeg stadium invulling te geven aan haar ambities richting de stakeholders en daarmee dit project op een veel prettigere manier te laten verlopen voor de omgeving dan zij tijdens de dijkversterking uit 1995 hebben ervaren. Het alliantieteam heeft meer tijd gehad in het waarmaken van deze ambitie waardoor de alliantie inmiddels 75% van de ideeën van stakeholders heeft weten te realiseren. De verwachting is om bij het afronden van de realisatiefase zo'n 80% van de meekoppelkansen te hebben verzilverd. De waarde van een alliantie daarbij is dat de projectorganisatie in staat wordt gesteld om tijdig verantwoord kansen en risico's af te kunnen wegen bij het inpassen van wensen van stakeholders.

In de Herwijense Bovenwaard is het bijvoorbeeld gelukt om 5 maatschappelijke opgaven te combineren, te weten: natuurcompensatie, leefgebied van soorten, Kader Richtlijn Water, inzet van gebiedseigen grond en aanvullende wensen uit de omgeving. De bewoners, en met name de boer op wie dit veel impact had door de inzet van zijn grond, voelen zich hier ook echt eigenaar van het idee en zijn trots op wat er door de alliantie wordt gerealiseerd. Doordat in een alliantievorm al in een vroeg



Omdat we een alliantie zijn,
is veel maatschappelijke
meerwaarde gecreëerd!

stadium gezamenlijke doelen zijn vastgesteld komen makkelijk synergiën tot stand die een breder speelveld kennen tussen betrokken stakeholders. Zo heeft Rijkswaterstaat in dit voorbeeld van de Herwijense Bovenwaard vroeg kunnen aanhaken, waardoor het bijna vanzelfsprekend was om 1,8 km geul in te passen. Hiervoor is een samenwerkingsverband aangegaan met Rijkswaterstaat waarin ook de risico's werden gedeeld.

Sociale maatschappelijke meerwaarde door koppeling van grondverwerving aan uitvoeringsontwerp (minder onteigening)

In een alliantie wordt in een vroeg stadium integraal samengewerkt door enerzijds de vroege marktbenadering en anderzijds de hoge mate van gedeelde kansen en risico's. Uitdagingen zijn al vroeg in beeld waardoor daarop snel en flexibel kan worden ingespeeld. Flexibel door het vroege momentum waardoor in afstemming met elkaar nog getrechterd kan worden naar de best passende oplossing. Snel, doordat er door de gedeelde kansen en risico's weinig tijd verloren gaat wie er nu eigenlijk eigenaar is van een uitdaging. Dit is veelal de alliantie!

Een voorbeeld hiervan is hoe er snel en flexibel is geschakeld tussen ontwerp, uitvoering en grondverwerving ten aanzien van de Woelse Waard. Hier liep men tegen erfpachten aan. Normaliter zou er door OG vanuit contracten en procedurele beperkingen worden geredeneerd, daar waar ON vooral haar uitvoeringsbelangen voor ogen zou hebben. In dit geval is het alliantieteam als één team (ontwerp, uitvoering en grondverwerving) met de verpachter om tafel gegaan om tot oplossingen te komen. Deze werkwijze heeft ervoor gezorgd dat het mogelijk is geweest om een groot aantal onteigeningsdossiers te voorkomen (van 38 stuks bij start, naar 11 stuks in de realisatiefase). De alliantie contractvorm heeft middels deze werkwijze voor een mooie toegevoegde maatschappelijke meerwaarde gezorgd.

Sociale maatschappelijke meerwaarde door flexibel omgaan met wijzigingen (positief effect op maatschappelijke kosten)

Zoals eerder aangegeven maakt de alliantie contractvorm met haar vroegtijdig gedeelde kansen en risico's dat de alliantie veelal eigenaar is van een uitdaging. De flexibiliteit van een alliantie zien we terug in de verschillende type wijzigingen die het project kent. Wijzigingen in de context (bijvoorbeeld door de COVID-19), wijzigingen in de uitvoering van het werk, wijzigingen in de randvoorwaarden (zoals het voorbeeld met grondverwerving illustreert) en wijzigingen in het ontwerp.

Een voorbeeld hiervan is de materialisatie van veen binnen-berm waar in het ontwerp zand was opgenomen. Een boer had echter de wens gebiedseigen grond te gebruiken. Dit ging om 10.000 kuub ander materiaal, dus een significante wijziging in het ontwerp met grote gevolgen. In dit geval is binnen de alliantie naar een oplossing met weinig impact gezocht, door in een vroeg stadium met de diverse partijen om tafel te gaan. Door de nauwe samenwerking in de alliantie is het mogelijk geweest om het grondstroombplan snel en flexibel te wijzigen. De oplossing is direct toegepast zonder verdere vertraging.

In een andere contractvorm zou dit in veel gevallen hebben geleid tot vertraging en hoge kosten. Op deze manier heeft de alliantie, door flexibel en wendbaar te zijn, sociale meerwaarde gecreëerd voor haar stakeholders. Aanvullend hierop heeft de toepassing van gebiedseigen grond gezorgd voor minder afhankelijkheid van leveringen waardoor het effect op maatschappelijke kosten ook is verkleind.

Ecologische maatschappelijke meerwaarde door het toevoegen van duurzame initiatieven buiten contractuele verplichtingen

Zoals gezegd is er bij een alliantie al in een vroeg stadium sprake van gezamenlijke doelen. Bij ieder besluit wordt in basisbeginsel gekeken naar: is dit in het belang van ons gezamenlijk doel? En zo ja: samen de schouders eronder om snel tot een oplossing te komen! Ook komt vaak naar voren dat er veel ruimte is voor intrinsieke motivatie en 'het goede doen'.

Een voorbeeld hiervan is duurzaamheid: er was een bedrag opgenomen in de planfase voor de stikstofverplichting. Toen bleek dat dit budget niet meer nodig was om aan de contractverplichtingen te voldoen, is er een initiatief ontstaan om dit geld te besteden aan een andere duurzame invulling binnen het project. Door dit budget te besteden aan inzet van

→ Omdat we een alliantie zijn,
is veel maatschappelijke
meerwaarde gecreëerd!

emissieloos materieel in plaats van dit budget ten gunste van het projectresultaat vrij te laten vallen.

Op deze wijze is er op twee manieren maatschappelijke meerwaarde verkregen. Enerzijds is er ecologische meerwaarde gecreëerd (minder impact van het project op het milieu). Anderzijds is er sociale meerwaarde gecreëerd doordat de lessen die de partners van de alliantie hebben opgedaan door het inzetten van dit materieel zijn teruggebracht naar de moederorganisaties en in de inframarkt breed zijn gedeeld.

Kanttekening

Een kanttekening die bij de flexibiliteit en wendbaarheid van de alliantie dient te worden gemaakt, is dat er in sommige gevallen de neiging is om vanuit het alliantie gedachtegoed en 'het goede willen doen', te veel flexibiliteit wordt getoond. Daarmee kan een wijzigingsproces een grote verstoring van de projectopgave worden. Dit vergt alertheid van de alliantie en is een belangrijk aandachtspunt.

En ondanks alle sociale meerwaarde die de alliantie weet te realiseren in de vorm van het inpassen van stakeholderwensen, blijkt dit niet altijd zo te worden ervaren door de omgeving. Het blijft een project waardoor omwonenden hinder en overlast ervaren. Dit zien we terug in de stakeholderstevredenheid enquête van 2022. Na opleveren van de dijk zou een vervolgonderzoek bij de omgeving plaats kunnen vinden om te zien in hoeverre zij vinden dat de alliantie maatschappelijke meerwaarde heeft kunnen realiseren. Kanttekening hierbij is natuurlijk dat het voor de omgeving lastig te beoordelen is of dit een gevolg is van de alliantie als samenwerkingsvorm, wat relevant is in deze whitepaper.




Conclusie

De alliantie heeft de situatie gecreëerd dat vroegtijdig de krachten en belangen worden verbonden en de energie is gericht op samen 'het goede doen' voor het project. Daarmee is de mogelijkheid ontstaan om veel maatschappelijke meerwaarde te creëren. Sociale meerwaarde langs de weg van het op efficiënte wijze benutten van meekoppelkansen en het realiseren van stakeholderswensen, door de grondverwerving en het uitvoeringsontwerp te koppelen en flexibel om te gaan met wijzigingen. Daarnaast zijn er mooie voorbeelden van het realiseren van ecologische maatschappelijke meerwaarde buiten de contractuele verplichtingen.

Maar er zijn ook kanttekeningen, zoals de neiging om te flexibel met wensen vanuit de omgeving mee te willen bewegen en de vraag in welke mate de omgeving deze flexibiliteit waardeert. Kanttekeningen om in het vervolg op deze white paper bij stil te staan. Als ook de vraag in welke mate de bovenstaande maatschappelijke meerwaarde met andere contract-/ samenwerkingsvormen kan worden benaderd of gerealiseerd.

Meer informatie

 graaf_reinaldalliantie@gralliantie.nl

 [De waarde van een alliantie \(gralliantie.nl\)](https://www.gralliantie.nl)