



# Een alliantie creëert vertrouwen!





## Een alliantie creëert vertrouwen!

**Omdat we vanuit het gezamenlijk belang werken en elkaar blijven vasthouden.**

### Inleiding

Deze whitepaper gaat over een verkenning naar de stelling “Een alliantie creëert vertrouwen!”. ‘Gewoonweg’ omdat we vanuit het gezamenlijke belang werken en elkaar blijven vasthouden. Vertrouwen is uiteraard een belangrijke basis voor resultaatgerichte samenwerking. Vanuit deze opvatting is het daarom logisch dat bouwen aan vertrouwen een veel genoemd aandachtspunt is in de projectenwereld en dat er veel tijd en energie wordt gestoken in het opbouwen daarvan. Een overtuiging binnen de Graaf Reinaldalliantie is dat vertrouwen automatisch volgt wanneer je kiest voor een alliantie als samenwerkingsvorm. Door voor een alliantie te kiezen leg je de basis om vanuit vertrouwen samen te werken in een project. Hoe een alliantie vertrouwen creëert is het onderzoeken waard, mede om te leren hoe dit werkt zodat we er als keten van kunnen leren en dit in volgende projecten kunnen reproduceren. Vertrouwen draagt immers niet alleen bij aan een goed project resultaat, maar is ook belangrijk voor de beleving van de mensen in het project. Door vertrouwen minimaliseren we onderling gedoe en maken we het werk leuk!

Het vermogen om vertrouwen te creëren zit in de toepassing van de alliantiebeginselen en het feit dat risico's worden gedeeld en niet verdeeld. In deze whitepaper wordt de kracht van de alliantiebeginselen verder toegelicht inclusief voorbeelden uit het project waaruit blijkt dat de alliantie als het ware automatisch vertrouwen creëert.

### Vertrouwen binnen de Gralliantie

Binnen het Alliantiebestuur en het Alliantie Management Team wordt de waarde in het creëren van vertrouwen van een alliantie bevestigd in hoe zij de samenwerking ervaren. Dat was aanleiding om deze stelling breder te toetsen binnen het project. In een rondvraag onder 50 alliantie medewerkers was 80% het eens met de stelling dat een alliantie vertrouwen creëert. 2% was het oneens met de stelling en 18% stemde neutraal. In dezelfde rondvraag hebben alliantied medewerkers dit vertrouwen verder toegelicht.

*Voorbeelden waaruit blijkt dat vertrouwen is gecreëerd, zijn:*

- *Iedereen werkt vanuit hetzelfde doel; we spreken elkaar aan, zoeken samen naar oplossingen.*
- *De communicatie binnen het project is gelijkwaardig.*
- *We kunnen hier gezonde, open en transparante discussies voeren en risico's benoemen zonder achterdocht.*
- *Project is leidend, niet het individuele belang van partijen. We hebben geen afrekencultuur (meerwerk) en geen dubbele agenda's.*

### De alliantiebeginselen als basis voor vertrouwen

Dat de mensen binnen de alliantie vertrouwen ervaren wordt onderstreept door de voorbeelden die hierboven benoemd worden. Dit roept de vraag op hoe het komt dat de keuze voor het werken in een alliantie vertrouwen creëert. Een gedeelte overtuiging binnen de alliantie is dat de basis voor vertrouwen te herleiden is naar de alliantiebeginselen. In deze beginselen zijn de (samenwerkings)afspraken geformuleerd. Deze beginselen zijn:

- a) “Best for project”
- b) Transparantie en open boek
- c) Consensus en unanimiteit
- d) Winst voor de één ten koste van verlies voor de ander is niet acceptabel.
- e) No blame, no claim
- f) Blijf positief
- g) Het belang van de belanghebbenden voorop

De kracht van deze beginselen is niet het feit dat ze bestaan, veel projecten werken immers met principes voor samenwerking, maar hoe deze toegepast worden in het project. De alliantiebeginselen zijn tijdens de verkenningsfase opgesteld met alle partners van het project (WSRL, Waalensemble en Royal Haskoning DHV) en expliciet opgenomen in het contract en de governance. Bij de start van het project heeft elke partner zijn handtekening gezet onder deze beginselen. Hierdoor kan je in de alliantie elkaar tot op het hoogste niveau aanspreken op deze waarden.

Door het inzetten van deze beginselen en de toepassing hiervan in het contract en in de samenwerking is een context gecreëerd waarin belangen op tafel worden gelegd, mensen samenwerken in het belang van het project en er geen contractueel gedoe ontstaat gedurende het project.



## Gedeelde risico's en gelijkgeschakelde belangen

De beginselen zijn heilig en zitten in de genen van de (informele) leiders in elke fase van het project. Binnen de alliantie ervaart men dat met name punten c, d en e uniek zijn binnen een alliantie. Werken vanuit deze beginselen is mogelijk omdat de belangen gelijkgeschakeld zijn en echt alle risico's van het project worden gedeeld. Deze twee eigenschappen van een alliantie zorgen ervoor dat een alliantie vertrouwen stimuleert en samenwerking brengt zonder dat daar veel voor moet worden georganiseerd of gedaan binnen het project. Dit wordt benadrukt door onderstaande ervaringen van alliantied medewerkers over hoe zij het werk ervaren en wat werken in een alliantie aantrekkelijk maakt. In een alliantie...

*Dit wordt benadrukt door onderstaande ervaringen van alliantied medewerkers over hoe zij het werk ervaren en wat werken in een alliantie aantrekkelijk maakt. In een alliantie...*

- *Ben je gewoon een collega van elkaar – geen politiek en dubbele agenda's, dit brengt positieve energie naar alle mensen op het project.*
- *Kun je 'gewoon' samen bouwen met weinig contractueel gedoe. Je managet het project i.p.v. het contract wat leidt tot het gevoel dat je waarde toevoegt.*
- *Zorgt gezamenlijke verantwoordelijkheid OG-ON voor een goede sfeer in het project. Bijvoorbeeld in het Alliantiebestuur.*
- *Zit je meer naast elkaar tijdens het werk. Dit is leerzaam en inspirerend.*
- *Zijn wijzigingen in het project interne wijzigingen i.p.v. contractwijzigingen, daardoor minder omvangrijk en makkelijker werken*
- *Is een open cultuur om ideeën te ontvangen. We voeren goede én ook spannende gesprekken om elkaar uit te dagen of wat we doen "best-for-project" is.*

*Deze ervaringen maken dat de medewerkers van de alliantie met plezier werken. Veel geven zelfs aan nooit meer anders te willen dan werken in een alliantie!*

## Winst voor de één ten koste van verlies voor de ander is niet acceptabel

Vertrouwen wordt pas echt zichtbaar wanneer de samenwerking en projectdoelen op spanning komen te staan. Een kracht van de alliantie en haar beginselen is dat je op elkaar aangewezen bent om spannende vraagstukken of tegenslagen op te lossen. "Er samen niet uitkomen is geen optie in een alliantie", aldus Edwin van der Poel uit het alliantiebestuur en betrokken bij de alliantie vanaf het eerste uur.

*Het volgende voorbeeld laat zien hoe de alliantiepartners elkaar hebben vastgehouden op een moment dat het spannend werd. Bij het vaststellen van het realisatiebudget (TAB-R) was er voor de alliantie een risico op onvoldoende compensatie vanuit de indexeringsregeling (CBS) om prijsstijgingen op te vangen. Het beeld destijds was dat de indexeringsregeling (IBOI) vanuit de budgetverstrekker ruimer zou zijn. De afspraak is toen gemaakt dat bij een verlies voor de alliantie als gevolg van prijsstijgingen WSRL compenseert. Een voorbeeld van verlies voor de één dat gecompenseerd wordt door de andere partner.*

*Anno 2022 was de situatie gekeerd. De CBS was dusdanig ontwikkeld dat een tekort dreigde voor WSRL vanuit de IBOI indexeringsregeling. Hier is een aanvullende afspraak gemaakt om bij een eventueel indexeringsoverschot bij de alliantie (als gevolg van de CBS) een mogelijk verlies van WSRL als gevolg van een ontoereikende IBOI gecompenseerd zou worden.*

Dit voorbeeld laat zien hoe binnen een alliantie zorgen open op tafel gelegd worden vanuit het vertrouwen dat je er als partners samen uitkomt. Daarnaast is dit een sprekend voorbeeld waarin er binnen het project echt geacteerd wordt in lijn met de alliantiebeginselen. Vanuit de gedeelde overtuiging dat winst voor de één ten koste van verlies voor de ander niet acceptabel is heeft de alliantie dit dossier op snelle wijze samen kunnen oplossen.

## No blame, no claim

Tot op heden is er in de alliantie nog geen één moment geweest waarbij de partners elkaar verweten hebben dat werkzaamheden anders zijn gelopen dan verwacht, er iets is fout gegaan, dingen te lang duurde of zaken niet conform afspraak waren. Terwijl er vele momenten zijn geweest waarin het wel spannend genoeg was dat dit had kunnen gebeuren. Dit is exemplarisch voor hoe het alliantie beginsel: "no blame, no claim" tot uiting komt in de samenwerking. Hieruit spreekt ook het vertrouwen wat de alliantie creëert.

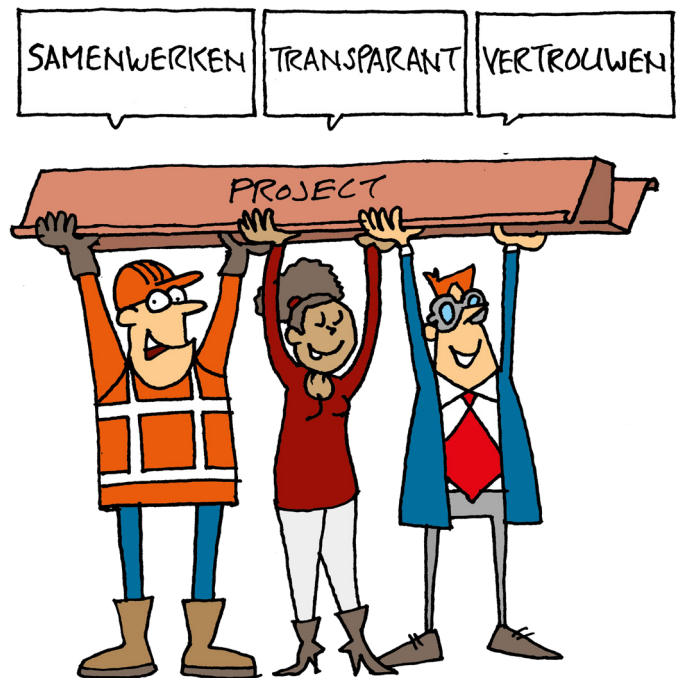


## Een alliantie als transitieversneller

De grote complexe opgave in de branche vraagt om andere vormen van samenwerking en het loslaten van traditioneel gedrag om de opgave te realiseren. Goed samenwerken vraagt om een open houding, nieuwsgierig en onbevooroordeeld, het eigen oordeel kunnen uitstellen, en vooral vanuit meerdere gezichtspunten willen leren kijken. Deze competenties zijn nodig om vertrouwen te ontwikkelen. In een alliantie werk je samen vanuit gedeelde risico's en gelijkgeschakelde belangen. Daarmee neemt deze samenwerkingsvorm een aantal drempels voor samenwerking weg waardoor het makkelijker is om samen te bouwen met vertrouwen in het project en is er volop ruimte om te experimenteren met deze samenwerkingsvaardigheden. Je zou kunnen stellen dat een alliantie deze competenties, die nodig zijn voor de toekomst van de branche, stimuleert waardoor we met de inzet van allianties versnelt met elkaar de noodzakelijke cultuur- en gedragsomslag waarmaken.

Werken in een alliantie creëert vertrouwen, maar vraagt zeker nog steeds continue aandacht voor de samenwerking. Aandachtspunten in de samenwerking van de alliantie zijn (geweest):

- Bouwen met vertrouwen vraagt om investeren in elkaar goed begrijpen. Niet alleen aan de voorkant van het project maar continu.
- Het streven naar "consensus en unanimiteit", een van de alliantiebeginselen, vraagt om meer uitleg en toelichting bij het maken van keuzes. Daar moet (veel) aandacht voor blijven.
- Opdrachtnemers en publieke opdrachtgevers zijn vanaf verkenning tot en met de realisatie partners. Hierdoor zien zij elkaars interne processen die anders buiten beeld blijven. Dit levert verwondering, inzicht en begrip op. Door de gedeelde risico's zijn de partners samen verantwoordelijk voor alles binnen het project. Hierdoor is het soms diffuus wie een actie oppakt. Een uitdaging is dat er heldere communicatie nodig is om de risico's samen te beheersen. Werken met gedeelde risico's vraagt om meer uitleg en toelichting in het maken van keuzes.




## Conclusie

Een alliantie maakt projecten niet minder complex, en zorgt ook niet dat een dijk zichzelf versterkt. Wel creëert de keuze voor een alliantie als samenwerkingsvorm gelijkwaardigheid tussen de partners. Door de alliantie beginselen, gedeelde risico's en gelijkgeschakelde belangen, bouw je niet samen **aan** vertrouwen, maar bouw je **met** vertrouwen. Goed voor het project en geweldig voor de mensen die daarmee met plezier werken aan een mooie opgave!

## Meer informatie

 [graaf\\_reinaldalliantie@gralliantie.nl](mailto:graaf_reinaldalliantie@gralliantie.nl)

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