



Omdat we een alliantie zijn,
is GoWa een stabiel,
voorspelbaar en snel project!





Omdat we een alliantie zijn, is GoWa een stabiel, voorspelbaar en snel project!

Omdat we een alliantie zijn, is GoWa een stabiel, voorspelbaar en snel project!

Zonder dat het duurder is geworden of veel (bestuurlijke) tijd heeft gekost.

Inleiding

Een stabiel, voorspelbaar en snel project. Wie wil dat niet? Het is de heilige graal voor menig projectmanager. Maar in onze projectenwereld zeker geen vanzelfsprekendheid. In de markt is het beeld dat innovatieve contractvormen- zoals een alliantie- kunnen bijdragen aan stabiele, voorspelbare en snelle projecten. Een voorspelbaar project is in staat om realistische schattingen te maken over de duur, kosten en resultaten van het project. Vanuit financieel oogpunt en risicobeheersing, maar het gaat ook over waarmaken wat is beloofd aan de stakeholders. Daarmee worden vertraging, meerkosten en bestuurlijke discussies (zeer) beperkt. De overtuiging is dat dit allemaal gaat lukken binnen de Gralliantie...

In de branche leeft dat allianties vaak grote en complexe organisaties zijn. Met een waterhoofd aan management, een afstemmingscircus zijn, en duur en meer tijdrovend vanuit bestuurlijk perspectief. In ieder geval duurder dan traditionelere contractvormen. Dat is natuurlijk het onderzoeken waard en is daarmee aanleiding geweest voor deze stelling.

Stabiel, Voorspelbaar en Snel?

Een vroege marktbenadering met de focus op écht samenwerken maakt het project snel

De Voorkeursalternatief-fase (VKA) en de Planuitwerkingsfase (PU) zijn sneller doorlopen dan verwacht en gedacht.

Zeker gezien de omvang van het project en het aantal meekoppelkansen, de stikstofcrisis en de corona periode waarin de planuitwerking plaatsvond. Om dan in ongeveer 3,5 jaar de VKA en PU fase (tot en met goedkeuringsbesluit) af te ronden is snel in vergelijking met andere projecten.

Uit het vergelijk met andere projecten wordt duidelijk dat dit zijn oorsprong heeft in twee aspecten. Een hele vroege marktbenadering/-betrokkenheid én het 'samen' effect van de alliantie. Want tussen de faseovergangen is geen vertraging of verspilling ontstaan, doordat er geen teamwisselingen plaatsvonden en geen overdrachten. De alliantie opereert als 1 team, waar bij traditionele contracten vaak meerdere partijen in de voorbereiding worden betrokken. Hierdoor was er behoud van kennis wat leidde tot goed doordachte plan-

en ontwerpproducten. Het gaf de mogelijkheid om samen verder te blijven bouwen aan de planproducten en geen tijd te verliezen of energie te verspillen aan het aanpassen van de plannen door nieuwe inzichten of andere percepties. "Een gezamenlijke voorgeschiedenis is cruciaal voor het projectsucces!", aldus Nicole Geurts-van Kessel (RHDHV). Dat leert dat een vroege markt betrokkenheid een succesfactor is. We zien een vroege marktbenadering ook in andere niet-alliantie projecten, dus die succesfactor lijkt niet zozeer alliantie afhankelijk. Maar hoe je met elkaar invulling geeft aan de vroege betrokkenheid van de markt wél. De markt brengt de competentie scherpste, daadkracht en resultaatgerichtheid en de publieke kant brengt zorgvuldigheid en belangenafweging. Het is binnen de alliantie gelukt deze krachten 'als vanzelf' te verbinden. Dit maakt ook dat het project naar de realisatiefase toe snel uit de startblokken is gekomen.

Samen integraal werken binnen en buiten de projectorganisatie maakt het project stabiel

Er is vanaf dag één veel aandacht geweest voor de gedeelde alliantie beginselen 'transparantie' (open boek) en 'het belang van belanghebbenden voorop'. Dat heeft zich vertaald in de samenwerking intern binnen de alliantie met de omgeving en stakeholders en hoe deze intensief zijn betrokken. Onder het motto: "de Dijk is van ons allemaal!" hebben waterschappers, adviseurs en bouwers hand in hand aan de keukentafel het gesprek gevoerd met de stakeholders. Want het integraal werken én het vroegtijdig overal bij betrekken van bewoners/bedrijven, bevoegde gezagen en beheerders draagt bij aan stabiliteit en voorspelbaarheid.

Een eenvoudige en acceptabele risicodeling maakt het project voorspelbaar

Alle risico's zijn belegd binnen de alliantie op een paar uitzonderingen na (zoals wijzigende wet- en regelgeving). Hierdoor staan we er als alliantie samen voor aan de lat, hierdoor vallen onderhandelingen en (contractuele) discussies (lees: 'gedoe') over tijd en geld weg. 'In een regulier project verdeel je risico's, in een alliantie deel je de risico's' aldus Ronald van Dongen (GMB).

Het financieel model maakt het project voorspelbaar en stabiel voor alle partners

In de basis is de Gralliantie gericht op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze realiseren van de projectdoelen. Ook het bereiken van een zo groot mogelijk positief financieel gezamenlijk Alliantieresultaat is als doel opgenomen in de



Omdat we een alliantie zijn, is GoWa een stabiel, voorspelbaar en snel project!

Alliantieovereenkomst. Het financieel model is gebaseerd op volledig open en transparante totstandkoming van het taakstellend budget. Alle kostenberekeningen zijn tot op het laagste niveau volledig transparant, realistisch, navolgbaar, controleerbaar en voor alle belanghebbenden inzichtelijk gemaakt. Ook externe onafhankelijke toetsing daarop is mogelijk en laat tot op heden zien dat de alliantie doet wat is afgesproken. De afspraken over de Algemene kosten, Winst en Risico's zijn vanaf dag 1 duidelijk. Dit zijn vaste overeengekomen percentages over alle fasen van het werk. De vroegtijdige samenwerking én het lange termijnperspectief t.a.v. deze samenwerking, draagt eraan bij dat er veel meer informatie beschikbaar komt over de projectspecifieke risico's. De majeure risico's zijn vroegtijdig in beeld, waardoor gericht beheersmaatregelen kunnen worden besproken, beprijsd én geïmplementeerd. Dit draagt bij aan het beheersen van de projectrisico's en een gezamenlijke, eerlijke en transparante risicodeling en-allocatie voor alle partijen. Bovendien draagt het financieel model en de afspraken van de Gralliantie bij aan een gezamenlijke focus om de kosten zo laag mogelijk te houden. Dit komt ook doordat bij een positief Alliantieresultaat de winst volgens een duidelijke staffel wordt verdeeld tussen de publieke en private partner. In het contract zit een vastgesteld winstpercentage, deze wordt uitgekeerd bij een positief resultaat. Daarnaast kan middels de staffel nog aanvullend winst worden gemaakt wat gemaximaliseerd is. Dit geldt op dezelfde wijze feitelijk voor het verlies. Dit creëert rust, voorspelbaarheid en vertrouwen voor beide partijen. Dit contract zorgt voor een eerlijke prijs voor eerlijk werk.

De ruimte om samen kansen te verzilveren maakt het project stabiel

Een alliantie zorgt ervoor dat je als marktpartij, samen met je alliantiepartner, beter in staat bent risico te nemen om kansen te verzilveren. Een alliantie maakt dat je sneller denkt aan en het gesprek aangaat over kansen.

Een voorbeeld is de vroegtijdige inkoop van alle benodigde stalen damwanden. In een markt waarbij de staalprijs sterk fluctueerde, is uiteindelijk besloten de gehele benodigde partij damwand in 1x in te kopen en binnen een jaar te laten leveren.

Juist vanwege het goed doordachte financieel model van de Gralliantie kon deze kans worden verzilverd. In een traditionele overeenkomst tussen WSRL en Waalensemble zou een dergelijk voorstel voor vroegtijdige aankoop van alle damwanden vanwege de grote financiële impact zelfs voor een kapitaalkrachtige combinatie als Waalensemble

waarschijnlijk een te groot risico zijn geweest. Vanuit WSRL zou een dergelijk initiatief er nooit zijn gekomen, gelet op het feit dat bij een traditioneel contract de verantwoording hiervoor bij de opdrachtnemer ligt. Maar juist doordat een gezamenlijk doel wordt nagestreefd, namelijk een zo groot mogelijk Alliantieresultaat en toekomstige prijsstijgingen en leverantieproblemen te voorkomen, is deze kans toch op tafel van het alliantiebestuur gekomen. Doordat het vertrouwen tussen de twee partijen al vroegtijdig heeft kunnen groeien in zowel verkenning- als PU-fase, kon het besluit tot aanschaf ook in korte tijd worden genomen. Exemplarisch is dat de overeenkomst met ArcelorMittal parallel met de totstandkoming van het TAB-R tot stand is gekomen. De subsidie voor de realisatiefase werd in april 2021 beschikt. De "damwandovereenkomst" is in mei 2021 getekend. In dit voorbeeld is het eerste alliantiebeginsel "Best for project: Het beginsel dat besluiten van de Alliantie moeten worden genomen o.b.v. het bereiken van een optimaal Alliantieresultaat en het behalen van de gemeenschappelijke Projectdoelen" ten volle benut.

Een ander voorbeeld is het alvast starten met de realisatie terwijl niet alle gronden in bezit waren. Dat vraagt een andere fasering en om dit waar te maken kan je in een alliantie direct leunen op de beschikbare denk-, slagkracht en gedrevenheid om te werken en voortgang te boeken. Zonder 'gedoe' over wie doet wat of wie is waarvan. Want het is ons gezamenlijk belang en verantwoordelijkheid dat het project door gaat! Het feit dat we hier een echt gezamenlijk belang hebben, leidt ertoe dat dit zonder onderling 'gedoe' is gelukt, dit is het positieve gevolg van de alliantie.

In een alliantie heb je geen 'gedoe' dat maakt het project snel

In hoofdzaak gaat het gedoe in de alliantie over de best mogelijke wijze van uitvoering, voorkomen en beheersen van risico's en niet over het contract, belangen, risicoallocatie of (financiële) verantwoording. Er wordt geen tijd verspild aan discussies over wijzigingen, het wachten op elkaar, verschillende belangen en verantwoordelijkheden en risico's wat leidt tot betere en snellere oplossingen en efficiëntere werkwijze. Het feit dat er enkel wijzigingen van buitenaf (voortgekomen uit aanvullende wensen en eisen of gewijzigde wet- en regelgeving) overeengekomen hoeven worden (en niet vanuit intern gedoe) heeft enorm bijgedragen aan de snelheid (en het werkplezier natuurlijk!).



Omdat we een alliantie zijn,
is GoWa een stabiel,
voorspelbaar en snel project!

Binnen budget en niet duurder?

Belangrijk bij deze vraag is vooral "niet duurder ten opzichte van wat?" In dit geval gaat het ten opzichte van de vastgestelde budgetten voor de VKA, PU en Realisatiefase (TAB-R= Taakstellend Alliantie Budget-Realisatie). Het TAB-R is gezamenlijk opgesteld wat maakt dat je met veel meer gelijkgestemde verwachtingen uit het begrotingsproces stapt. Want het is tenslotte de gezamenlijke portemonnee en het is aan de alliantie binnen het budget te blijven. Vanuit HWBP is het TAB-R grondig op marktconformiteit getoetst.

Weinig bestuurlijke tijd?

Uit gesprekken met betrokken bestuurders komt naar voren dat zij aan GoWa in verhouding tot andere projecten in de VKA- en PU-fase niet meer bestuurlijke aandacht hebben hoeven geven. Dat is opmerkelijk kijkend naar de snelheid van het project in de VKA- en PU-fase. Nu het project zich in de realisatiefase begeeft, is de bestuurlijke aandacht minder dan bij andere projecten. De relatief beperkte bestuurlijke aandacht is een meerwaarde die de alliantie met zich meebrengt. Bestuurders geven aan dat het vertrouwen hoog is en wordt bepaald door twee factoren:

De beperkte mate van reuring in de omgeving (of anders gezegd: de hoge kwaliteit van het omgevingsmanagement). Waarbij de kwaliteit van de mensen en het samenspel in het projectteam zorgen dat de omgeving goed wordt gemanaget vanuit het juiste inlevingsvermogen en omgevings- en bestuurlijke sensitiviteit. Wat automatisch tot minder (noodzakelijke) bestuurlijke inmenging leidt.

De wijze waarop het projectteam in staat is het bestuur te informeren en te betrekken. Waarin aangeven wordt dat de rol van Alliantiemanager en de rol van Omgevingsmanager daarin de belangrijkste rollen zijn in relatie tot bestuurlijke aandacht.



Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat GoWa een stabiel, voorspelbaar en snel project is. Dat vloeit voort uit dat:

1. De focus ligt op écht samenwerken aan de hand van de alliantiebeginnelsen. Er is 1 systeem gecreëerd waar iedereen zijn identiteit aan ontleent. Er is geen 'gedoe' over contractwijzigingen en alle energie die dat soort processen kosten, kan gestoken worden in het verbeteren en beheersen van het project op alle vlakken. Dat geeft ook vertrouwen naar buiten toe waardoor de bestuurlijke aandacht beperkt kan blijven.
2. De hele vroege marktbenadering/-betrokkenheid de mogelijkheid gaf om samen verder te blijven bouwen aan de planproducten en geen tijd te verliezen of energie te verspillen aan het aanpassen van de plannen door nieuwe inzichten of andere percepties. Een vroege marktbenadering staat overigens los van de keuze voor een alliantiecontract. Maar door de focus op samenwerking is het doorlopen van de VKA- en PU-fase in verhouding sneller verlopen.
3. Het financiële model en de risicoverdeling, met duidelijke boven- en ondergrens (winst en verlies), zorgt voor rust en voorspelbaarheid. Want daardoor wordt de portemonnee samen beheerst en dat creëert eerlijk werk voor eerlijk geld. GoWa heeft tot op heden alle fasen binnen de daarvoor gemaakte raming uitgevoerd, inclusief verstoringen en wijzigingen. De verwachting en prognose van de realisatiefase is dat deze ook binnen het vastgestelde TAB-R blijft.

Dit zijn de drie belangrijke pijlers voor de het succes van het project tot op heden. Dus: stabiel, voorspelbaar en snel? Met een alliantie lukt het wél!

Meer informatie



graaf_reinaldalliantie@gralliantie.nl



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