



Twee allianties realiseren OV SAAL Zuidtak

Optimalisatie dankzij allianties



1

ir. Christiaan Caan

Alliantie Amstelspoor / ProRail

ir. Koen Ingels

Alliantie Amsterdamse WALTZ / ProRail

1 Aanleg nieuw kunstwerk (KW16) bij de Europaboulevard en station Amsterdam RAI

Allianties OV SAAL Zuidtak

OV SAAL Zuidtak wordt gerealiseerd in twee allianties. De Alliantie Amstelspoor, gevormd door ProRail en BAM Combinatie Amstelspoor, is verantwoordelijk voor het trajectdeel tussen station Amsterdam Zuid en station Duivendrecht (Zuidtak Oost). BAM Combinatie Amstelspoor is een volledig geïntegreerde combinatie van BAM Civiel, BAM Rail, BAM Wegen, BAM Infra-techniek en BAM Infraconsult.

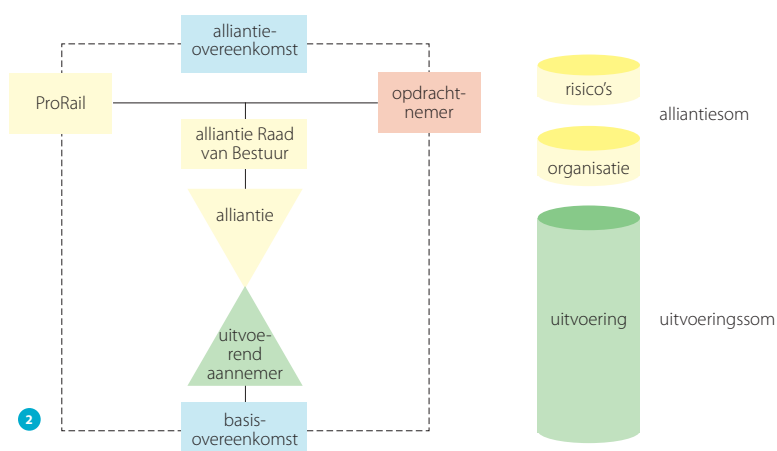
De Alliantie Amsterdamse WALTZ (Westelijke Alliantie Team Zuidtak), gevormd door ProRail en de Combinatie Nieuwe Meer Sporen, is verantwoordelijk voor het trajectdeel tussen Riekerpolder en station Amsterdam Zuid (Zuidtak West). Combinatie Nieuwe Meer Sporen is een volledig geïntegreerde combinatie van Van Hattum en Blankevoort en VolkerRail.

Een alliantie is gericht op gezamenlijke verantwoordelijkheid: samen beslissingen nemen, samen anticiperen op problemen, samen oplossingen zoeken, samen het verlies nemen als het misgaat en samen de winst delen als er voordeel wordt bereikt. Bij traditionele contractvormen is de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet altijd optimaal. Na aanbesteding kan een aannemer – die onder concurrentiedruk of vanuit efficiëntie scherp heeft aangeboden – onvolkomenheden in het contract opzoeken of zich afzijdig houden als bij de opdrachtgever een probleem ontstaat. Omgekeerd kan ook de opdrachtgever onvoldoende gemotiveerd zijn de opdrachtnemer bij te staan bij problemen in ontwerp of uitvoering. In een alliantie worden de belangen van beide partijen gelijkgeschakeld.

Door de complexiteit van de spoorverdubbeling van de Amsterdamse Zuidtak voor OV SAAL, is goed samenspel tussen ProRail en de aannemers in dit project essentieel. Deze complexiteit betreft de techniek, de tijdsdruk, de krappe bouwruimte, de beperkte toegankelijkheid en de veelzijdige omgeving met veel omgevingspartijen en gelijklopende projecten. ProRail heeft op basis van een schetsontwerp aanbesteed zonder een aanbestedingsontwerp te vragen, mede om de tenderkosten te beperken. De hierdoor toegenomen risico's zijn gedeeld in de alliantie, waardoor het risicoprofiel voor marktpartijen weer acceptabel is. Tot nu toe werden alliantiecontracten pas gesloten na de ondertekening van een Design&Construct-contract. Nieuw bij OV SAAL is dat direct in alliantievorm is aanbesteed.

De spoorverdubbeling van de Zuidtak voor OV SAAL wordt gerealiseerd in twee allianties. ProRail heeft hiervoor gekozen om tot een optimale samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemers te komen in het belang van het eindresultaat. De kracht van de allianties werd al tijdens de uitvoering zichtbaar.

- 2 Alliantiemodel
- 3 Verdeling van de alliantiewinst en het alliantieverlies over verschillende schijven
- 4 Voor de bouw van het nieuwe kunstwerk Amstelveenseweg moesten de funderingsresten van het gesloopte kunstwerk aan de oude Ringspoorlijn worden verwijderd



Het alliantiemechanisme

Bij de allianties bij OV SAAL is sprake van drie partijen: de opdrachtgever (ProRail), de alliantie (ProRail en de opdrachtnemer) en de uitvoerend aannemer (opdrachtnemer). Elke partij heeft haar eigen taken en verantwoordelijkheden:

- ProRail is verantwoordelijk voor de eisenspecificatie: het (juist) formuleren van haar eisen en de randvoorwaarden waarbinnen deze moeten worden gerealiseerd.
- De alliantie is verantwoordelijk voor ontwerp en omgevingsmanagement en is namens ProRail gedelegeerd opdrachtgever. Hierbij hoort het opstellen van het ontwerp en het toetsen van de uitvoeringsprocessen.
- De uitvoerend aannemer is verantwoordelijk voor werkvoorbereiding, inkoop, realisatie en inbedrijfstelling.

ProRail en de opdrachtnemer nemen beide voor 50% deel in de alliantie, die overigens geen juridische entiteit is. Beide partners leveren medewerkers aan de alliantie waardoor de krachten maximaal worden gebundeld. De opdracht van de twee allian-

ties is om het ontwerp, de voorbereiding van de uitvoering en de uitvoering zelf te optimaliseren.

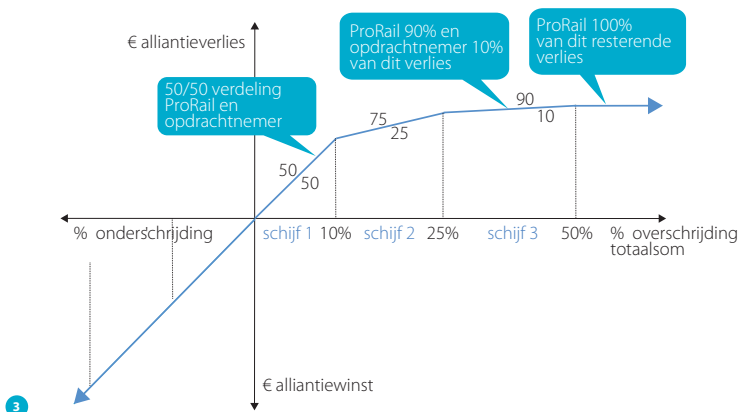
Tussen ProRail en de opdrachtnemers zijn twee overeenkomsten gesloten: de alliantieovereenkomst en de basisovereenkomst (fig. 2). De alliantieovereenkomst dekt de kosten voor organisatie, personeel en huisvesting van de alliantie en daarnaast de kosten die voortvloeien uit werkzaamheden (voor ontwerp en het verkrijgen van vergunningen) en uit risico's in het werkgebied van de alliantie (voor beheersmaatregelen ter voorkoming, beperking of herstel van risico's, alsmede overschrijdingen van mijlpaaldata door risico's in het alliantiedomein). De basisovereenkomst dekt de uitvoeringskosten van de uitvoerend aannemer.

De overeenkomsten zijn communicerende vaten. Indien ontwerp en uitvoering goedkoper uitvallen dan was voorzien in de oorspronkelijke basisovereenkomst, vloeit het financieel voordeel terug naar de alliantie. Indien ontwerp en uitvoering duurder uitvallen, legt de alliantie het verschil bij. Aan het



Voorbeeld van risicoverschuiving

De alliantie is eigenaar van het risico van ondergrondse zaken die bij contractering niet bekend waren zoals obstakels, kabels en leidingen, niet-gesprongen explosieven, objecten van archeologische waarde en verontreinigingen. Tijdens de ontwerpfase van het nieuw te bouwen kunstwerk Amstelveenseweg zijn op bestaande tekeningen vermeldingen aangetroffen van achtergebleven funderingen van het gesloopte kunstwerk aan de oude Ringspoorlijn. Ten laste van het alliantiefonds is in situ onderzoek gedaan om de aanwezigheid van deze funderingsresten te bevestigen. Een wegafzetting was nodig om de resten te verwijderen, met een aanvraagperiode langer dan negentig kalenderdagen. Hierdoor komen de kosten voor verwijdering van de funderingsresten, door de tijdsbeperking op het risico, ten laste van ProRail.



einde van het werk delen ProRail en de opdrachtnemer het resultaat (fig. 3). Het verdienmodel voor de alliantiepartners zit in de deling van de kansen en de risico's. Hierdoor ontstaat de gedrevenheid om optimalisaties te ontwikkelen en risico's proactief te beheersen.

Resultaatdeling

De Zuidtak van OV SAAL is in de aanbesteding gecalculeerd op basis van een schetsontwerp. De marktpartijen hebben de kostenbepalende onderdelen van het werk benoemd en daarvoor hoeveelheden en eenheidsprijzen vastgesteld als basis voor de aanbidding. Na uitwerking van het ontwerp door de alliantie is een detailbegroting opgesteld op Definitief Ontwerp-niveau. Het verschil tussen de daadwerkelijke hoeveelheden op basis van het ontwerp en de destijds in de aanbidding aangehouden hoeveelheden, wordt verrekend tussen alliantie en uitvoerend aannemer. Dit geldt voor de plussen én de minnen. De resultaatdeling in de alliantie stimuleert beide partijen hun kennis en kunde in samenwerking maximaal te benutten ten behoeve van een optimaal en kostenefficiënt ontwerp.

Risicoverdeling

Risico's zijn expliciet neergelegd bij één van de drie partijen: ProRail, de alliantie of de uitvoerend aannemer. De alliantie neemt een deel van de risico's over die traditioneel bij opdrachtgever of opdrachtnemer liggen. Essentieel is deze risico's nauwkeurig vast te stellen en zorgvuldig te omschrijven. Op basis van de traditionele risicoverdeling gebaseerd op UAV-CG en Het Gele Boekje (aanvullingen van ProRail op de UAV-GC), is in de aanbestedingsfase een middengebied gecreëerd met risico's die door de alliantie worden overgenomen (fig. 5). Dit middengebied moet een significante omvang hebben om een alliantie zinvol te maken.

Bij het toewijzen van risico's staat centraal welke partij het best is toegerust om de kans op en/of de gevolgen van het risico te beperken. Een open en constructieve houding op basis van vertrouwen is daarbij essentieel. Enkele opdrachtgeversrisico's

Voorbeeld optimalisatie: negendaagse buitendienststelling

Een groot deel van de werkzaamheden voor de spoorverdubbeling vindt plaats tijdens buitendienststellingen van de treindienst. In de voorbereiding waren daarvoor vijf weekendbuitendienststellingen per kalenderjaar gereserveerd. Door diverse verstoringen in het project dreigde de indienststelling van de vier sporen te vertragen. Actief is gezocht naar versnelling van de werkzaamheden. De alliantie heeft het idee van een negendaagse buitendienststelling geïntroduceerd, waardoor vijf weekendbuitendienststellingen in de staart van het project konden worden samengevoegd tot één periode van negen dagen. Na intensief overleg met alle betrokken partijen is besloten tot deze optimalisatie, waarmee ruim een jaar versnelling én een significante besparing van bouwkosten zijn bereikt.

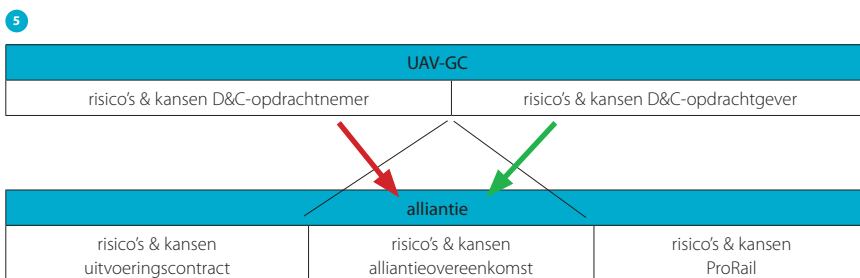
in het alliantiedomein, waaronder het risico op het aantreffen van ondergrondse obstakels (zie foto 4 en kader Voorbeeld van risicoverschuiving), zijn in de tijd beperkt tot negentig kalenderdagen. Dit betekent dat alle kosten die worden gemaakt tot negentig dagen na het optreden van het risico, ten laste komen van het alliantiefonds. Na negentig dagen komen alle kosten voor rekening van ProRail. Hiermee wordt een onbeperkt risico voor de marktpartijen in de allianties voorkomen.

Optimalisatie

De samenwerking tussen ProRail en de marktpartijen in de allianties leidt tot kennisuitwisseling over elkaars werkwijze. Hierdoor ontstaat meer begrip voor de structuren en belangen van de alliantiepartner en daardoor wederzijds vertrouwen. Acties en besluiten in het project worden anders ingevuld, rekening houdend met elkaars belangen zonder dat dit veelal een grote inspanning vraagt. Door het samenbrengen van verschillende organisatieculturen en kennisdomeinen doen zich mogelijkheden voor die in traditionele verhoudingen niet gemakkelijk ontstaan. Zo is in de allianties actief gezocht naar optimalisatiemogelijkheden in ontwerp, uitvoeringsmethode en planning over het gehele project. Besparingen die anders niet zouden zijn bereikt, zijn het resultaat (zie kader Voorbeeld optimalisatie).

Bemensing

Eén van de kritische aspecten van een alliantie is de afvaardiging van medewerkers door beide partners. Het basisidee is dat beide partners elk 50% van de alliantiemedewerkers inzetten.





ProRail is echter geen ontwerporganisatie, waardoor direct een scheve (numerieke) verhouding ontstaat. Dit wordt versterkt door het verschil in cultuur. Aannemers zijn gewend projectmatig te werken in een tijdelijk organisatieverband vanuit een bouwkeet. De medewerkers van ProRail zijn gewend te werken vanuit een sterk staande organisatie met een breed takenpakket en vanuit een vaste standplaats op kantoor. In belang van het project, het wederzijdse draagvlak en de samenwerking, is het belangrijk om beide partners gelijkwaardige omvang en invloed te geven in de alliantie. Een alliantieorganisatie legt dan ook een groter beslag op het aantal medewerkers van de opdrachtgever dan een andere contractvorm. Dit is alleen gerechtvaardigd indien het contract voldoende groot is. ProRail houdt als richtwaarde een contractomvang van minimaal €40 miljoen aan. Voor kleinere projecten kan een zogenoemde mini-alliantie worden ingezet, waarin het basisgedachtgoed van de alliantie is verwerkt zonder de aparte alliantie-organisatie.

Controle versus vertrouwen

Het werken in een alliantie vraagt andere competenties van mensen. In traditionele contracten staan medewerkers vaak tegenover elkaar, terwijl een alliantie vraagt om het project vanuit samenwerking te realiseren. De praktijk laat zien dat niet iedereen deze omschakeling even gemakkelijk kan maken. Aandacht voor dit specifieke aspect bij de selectie van medewerkers voor een alliantie is essentieel. Hetzelfde geldt op bedrijfsniveau. Zowel ProRail als de marktpartijen kennen een sterke controlegerichte bedrijfsvoering, terwijl de alliantievorm juist vertrouwen vraagt. Het delegeren van werkzaamheden en risico's aan de alliantie brengt met zich mee dat opdrachtgever en opdrachtnemer zaken moeten losla-

ten en de alliantie vertrouwen moeten geven, ook vanuit efficiëntie. Dit kan ook, omdat beide partners eraan deelnemen en dus invloed hebben op de totstandkoming van producten. Uiteraard wordt gedelegeerd met behoud van de waakzaamheid. Die blijft bij ProRail noodzakelijk vanwege haar publieke functie en het werken met gemeenschapsgeld, en blijft bij de marktpartijen van belang vanwege bedrijfs- of aandeelhoudersbelangen.

De praktijk laat zien dat het ombuigen van de traditionele cultuur, zowel op persoonlijk als bedrijfsniveau, veel aandacht en tijd kost. Het risico is dat onder druk in traditionele Design&Construct-rollen wordt teruggevallen.

Conclusie

De bundeling van elkaars kennis en expertise in allianties leidt tot optimalisaties in ontwerp, uitvoering en planning die in traditionele contracten onhaalbaar zouden zijn geweest. De alliantievorm draagt bovendien bij aan de goede verstandhouding tussen opdrachtgever en marktpartijen en geeft de individuele medewerker de voldoening van het succesvol realiseren van een complex project zoals OV SAAL Zuidtak.

Door ingrijpende scopewijzigingen is het alliantiemodel in de beginperiode van OV SAAL Zuidtak sterk onder druk komen te staan. De allianties hebben echter voldoende veerkracht getoond: de uitvoering is doorgegaan en er is over de wijzigingen financiële overeenstemming bereikt. Ook blijft door versnellingsmaatregelen de opleverdatum staan, waardoor de werking van het model overeind is gebleven. De alliantievorm heeft dus duidelijke meerwaarde ten opzichte van traditionele contracten. Deze conclusie kan zelfs al tijdens de uitvoering van beide deelprojecten van OV SAAL Zuidtak worden getrokken. ☑