

Notitie 'de ProRail Projectalliantie'

Van	Wergroep Alliantie PHS Den Bosch - Vught
Auteur	H. Plantinga
Versie	2.0
Datum	30-08-2022
Status	definitief

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Achtergrond.....	4
2.1	Ervaringen met projectallianties	4
2.2	Waarom een projectalliantie	4
2.3	Wanneer een projectalliantie	4
2.4	Wat wil ProRail met projectallianties.....	5
3	Concept.....	7
3.1	Basisidee van een alliantie.....	7
3.2	Maximizers en minimizers.....	7
3.3	Twee cruciale punten voor alliantievorming	8
3.4	Contractuele vormgeving alliantie	9
3.5	Prijsvormingsconcept	10
3.6	V-model en projectalliantie	11
4	Contractmodel	14
4.1	Inleiding.....	14
4.2	Alliantiecontract	14
4.3	Uitvoeringscontract.....	15
5	Alliantie-organisatie	17
5.1	De organisatie	17
5.2	Alliantiebestuur.....	17
5.3	Alliantiemanagementteam	18
5.4	Alliantieorganisatie	18
5.5	Werkgebied van de alliantie.....	19
6	Risico/kans-profiel alliantie	20
6.1	Hoofdverdeling profiel alliantie.....	20
6.2	Generieke invalshoek	20
6.3	Projectspecifieke invalshoek.....	23
7	De aanbestedingsprocedure	24
7.1	Twee stappen.....	24
7.2	Stap 1: D&C-contract.....	24
7.3	Stap 2: Eventuele alliantievorm	26

1 Inleiding

Deze notitie geeft een toelichting op hoe ProRail toekomstige projectallianties voor zich ziet. In de afgelopen jaren hebben ProRail en marktpartijen in diverse varianten van projectallianties samengewerkt. Hierbij zijn wisselende ervaringen opgedaan en hebben evaluaties tot een heel scala aan inzichten geleid. Deze begeleidende notitie beoogt die inzichten samen te brengen door aan te geven hoe ProRail toekomstige projectallianties wil vormgeven. Daartoe komen in dit document achtereenvolgens aan de orde:

- ☐ de achtergronden (hoezo een alliantie, historie en doelstellingen)
- ☐ het concept (basisidee, invulling)
- ☐ het contractmodel
- ☐ de alliantieorganisatie
- ☐ het aanbestedingsmodel (hoe en waarom op deze manier de aanbestedingsprocedure doorlopen)

Dit is een richtinggevend document voor toekomstige allianties. De feitelijk van toepassing zijnde regelingen zullen opgenomen zijn in het aanbestedingsdossier. Ingeval van eventuele tegenstrijdigheden tussen dit document en het aanbestedingsdossier geldt dan ook uitsluitend het aanbestedingsdossier.

2 Achtergrond

2.1 Ervaringen met projectallianties

ProRail heeft in de afgelopen twee decennia een aantal projectallianties in de bouw gehad. Nog steeds bekend maar inmiddels oude voorbeelden hiervan zijn de “Waardse alliantie” van project Sliedrecht – Gorinchem (Betuweroute), de “Bataafse alliantie” van project Onderbouw Houten – Houten Castellum (VleuGel) en de allianties ‘OV SAAL Zuidtak Oost / West’. Recente voorbeelden hiervan zijn de projectallianties ‘IJssel – Herfte’ en ‘Geldermalsen realisatie Spooromgeving’.

De ervaringen die ProRail en marktpartijen in deze projectallianties hebben opgedaan zijn wisselend. De hoofdlijn over al die allianties heen is dat het concept van een projectalliantie de potentie in zich heeft om opdrachtgever en opdrachtnemer op een succesvolle manier te laten samenwerken, waarbij succes niet alleen beoordeeld wordt op projectmatige aspecten als tijd, geld en kwaliteit, maar ook in menselijke aspecten als werkplezier, collegialiteit en vertrouwen. Tegelijkertijd zijn er echter ook voorbeelden van projectallianties die in één of meerdere van deze opzichten niet succesvol waren.

De projectallianties worden door ProRail steeds geëvalueerd met als doel om leerpunten in volgende allianties te verwerken. In deze notitie vormen de evaluaties van IJssel – Herfte en Geldermalsen realisatie Spooromgeving de basis voor toekomstige projectallianties. Er zijn ten opzichte van deze dossiers op een aantal onderdelen wijzigingen doorgevoerd. De twee meest belangrijke wijzigingen hebben betrekking op het verloop van de aanbestedingsprocedure en de organisatie van de alliantie. In de volgende hoofdstukken wordt hier uitgebreid op ingegaan. Dit hoofdstuk gaat verder met de vraag waarom ProRail en marktpartijen überhaupt aan een projectalliantie zouden willen beginnen.

2.2 Waarom een projectalliantie

De potentiële meerwaarde van een alliantiecontract voor ProRail kan gezocht worden in een aantal thema's. Dit zijn (niet noodzakelijk in deze volgorde):

- ☐ besparingen op bouwkosten door optimalisaties in ontwerp of uitvoeringsmethodes;
- ☐ besparing op organisatiekosten, omdat partijen dichter op elkaar zitten;
- ☐ hogere mate van flexibiliteit in het opvangen van zich voordoende risico's en benutten van kansen, omdat ProRail en de opdrachtnemer gestimuleerd worden om er samen werk van te maken, ongeacht bij welke partij deze in eerste instantie opkomen.
- ☐ Een hogere mate van zekerheid dat de projectdoelstellingen worden gehaald, doordat een effectieve samenwerking wordt gestimuleerd.

De potentiële meerwaarde voor een marktpartij kan gezocht worden in dezelfde thema's als hierboven, waarbij daarnaast geldt dat de projectalliantie het risico op kostenoverschrijdingen dempt vanwege de gedeelde verantwoordelijkheid voor risico's. Ook is de verwachting dat het eigen werkproces van opdrachtnemer efficiënter kan worden uitgevoerd, doordat ProRail meer eigenaarschap heeft en sneller bereid zal zijn om keuzes te maken.

2.3 Wanneer een projectalliantie

ProRail ziet de projectalliantie als een optie naast de Design & Construct-contracten (D&C). Waar D&C de standaard aanpak vertegenwoordigt, is de projectalliantie meer een uitzondering die wordt toegepast als verregaande samenwerking kansen biedt voor beide partijen. Dat is niet in alle projecten het geval. ProRail onderkent daarom randvoorwaarden waaraan een project moet voldoen om geschikt te zijn voor de alliantie-vorm, waaronder:

- ☐ Het project is complex, dynamisch of onvoorspelbaar. Een verhoogde intensiteit van samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer en een gedeeld belang op het bereiken van vooraf overeengekomen doelen zorgt ervoor om die complexiteit, dynamiek of onvoorspelbaarheid beter beheersbaar maken.

- ❑ Het project bevat voldoende mogelijkheden om te optimaliseren: als het ontwerp al in verregaande mate is uitgewerkt is en er daardoor geen optimalisatie meer mogelijk is, dan beperkt dat de potentie van het alliantiemodel.
- ❑ De alliantiesom moet voldoende groot zijn: als er weinig te alliiëren valt (uitvoeren ontwerpwerkzaamheden, beheersen risico's en omgeving) heeft de alliantie niet de middelen om ook als zodanig te functioneren.
- ❑ Aantrekkelijke procedure: het project is aantrekkelijk voor marktpartijen als ze kans maken op het verwerven van het project en verwachten dat de alliantie daadwerkelijk winstgevend kan zijn. Hiervoor moet ProRail een helder dossier presenteren en laten zien dat zij serieus inzet op de alliantie en daarvoor ook de juiste mensen beschikbaar stelt.

2.4 Wat wil ProRail met projectallianties

ProRail zet projectallianties in om de samenwerking tussen ProRail en opdrachtnemer te optimaliseren. Het concept van de projectalliantie is er namelijk op gericht om de belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer meer gelijk te schakelen dan bij de gebruikelijke contractvorm van D&C het geval is. Dit kan als volgt gezien worden.

Het is bij ProRail en andere opdrachtgevers in de bouw gebruikelijk om werken te realiseren via geïntegreerde contractvormen zoals D&C. Vooral voor grote en complexe werken is het belangrijk optimaal gebruik te maken van de (uitvoerings-) technologische ontwikkeling bij marktpartijen, waardoor een belangrijke inbreng in het ontwerptraject vereist is. In D&C ligt mede daarom de verantwoordelijkheid voor het ontwerp bij de opdrachtnemer. Daar past ook bij dat de coördinatie van alle werkzaamheden veel meer door de opdrachtnemer gebeurt, binnen of buiten een consortium.

Een gevolg hiervan is dat de inbreng van de opdrachtgever in feite beperkt blijft tot een controlerende rol. Voor veel projecten is dat een werkbare positie. Echter, voor bepaalde projecten is dat veel minder werkbaar. Dit zijn projecten met specifieke kenmerken, zoals realisatie in een stads- of dorpskern, vele – vaak tegenstrijdige – belangen bij stakeholders, raakvlakken met andere projecten (binnen en buiten ProRail), technische onzekerheden, onzekerheden rondom de omgeving of de conditionering. Dergelijke projecten worden hoe dan ook in de uitvoering geconfronteerd met wijzigingen in de opgave of wijzigingen op aannames van opdrachtgever en opdrachtnemer. Juist dan is het nuttig om de opdrachtgever in een veel actievere rol te plaatsen. De opdrachtgever kan keuzes maken, en heeft ook nog een behoorlijke kennis opgebouwd in het voortraject (fase Tracébesluit) van hetgeen gerealiseerd moet worden, de achtergronden van gemaakte keuzes en de mate waarin de omgeving open staat voor bepaalde ontwerpkeuzes of uitvoeringsmethoden. Kennis die nuttig, maar soms ook noodzakelijk is voor een opdrachtnemer om het werk zo optimaal mogelijk te kunnen realiseren.

Daarnaast leert de praktijk dat risico's voor langlopende D&C-contracten niet altijd goed vooraf zijn te kwalificeren en kwantificeren. Zeker indien in concurrentie een “scherpe” aanbieding moet worden gedaan en de ruimte om wat extra marge te nemen op de aanneemsom beperkt is. UAV-gc contracten kenmerken zich door een scherpe *verdeling* van risico's. Een risico wordt belegd bij de (ene) partij die dit risico het *beste* kan beheersen. Daardoor gaat de toegevoegde waarde verloren van de andere partij die wellicht ook invloed heeft op het risico, dat wil zeggen op de kans van optreden of op de omvang van het gevolg.

De UAV-gc kent verder het model van risico-omslag, waarbij de verantwoordelijkheid voor een risico op enig moment overgaat van de ene naar de andere partij. Een voorbeeld zijn risico's met betrekking tot de bodem. Op grond van paragraaf 13 UAV-gc is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor de afstemming van het werk op de bodem, maar gaat dit risico over naar de opdrachtgever, zodra opdrachtnemer het redelijkerwijze nodige heeft gedaan om het risico te beheersen. Door deze verdelingssystematiek ontstaan in de praktijk scherpere verhoudingen, want wanneer heeft opdrachtnemer het “redelijkerwijze nodige gedaan”? De praktijk leert dat daar vaak verschillend over wordt gedacht.

Partijen zijn in de uitvoering vooral druk om risico's te beleggen bij de wederpartij, in plaats van deze zo goed mogelijk te mitigeren. Vaak is het zo dat een intensieve samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer leidt tot de meest effectieve mitigatie van risico's, omdat voor veel risico's zowel opdrachtgever als opdrachtnemer invloed hebben op het ontstaan ervan dan wel de omvang. Door te kiezen voor risicoverdeling, waarbij het risico wordt belegd bij de partij die dit risico het beste kan beheersen, wordt het potentieel van de wederpartij gemist.

Het systeem van risicoverdeling en met name dat van risico-omslag leidt tot ertoe dat bij beide partijen vaak een sterke neiging bestaat om vast te houden aan het afgesproken contract. Immers afwijking daarvan maakt dat risico's en de daarbij behorende kosten kunnen omslaan. Dit uit zich onder meer in het ontstaan van faalkosten, doordat risico's niet effectief worden gemitigeerd en in het mislopen van optimalisatieopdrachtnemer.

De samenwerking in een alliantie is erop gericht om de belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer meer gelijk te schakelen. Niet alleen worden daardoor bepaalde tegenstellingen bij voorbaat uit de wereld geruimd, maar ook wordt er positief gebruik gemaakt van de gecombineerde kennis en ervaring van partijen. Er ontstaan bovendien mogelijkheden die in traditionele verhoudingen onhaalbaar zijn. De alliantie richt zich op optimalisatie van het gehele project en probeert suboptimalisatie door belangentegenstellingen voor te zijn. Opdrachtgever en opdrachtnemer delen de behaalde voordelen, maar dragen ook samen de consequenties als het ergens niet goed gaat.

Samenwerking levert winst op voor beide partijen

Door actief te speuren naar optimalisatiemogelijkheden kunnen besparingen worden bereikt die anders niet gerealiseerd worden. De opdrachtgever moet dan wel bereid zijn zich open op te stellen en ook kritisch te kijken naar haar eigen eisen en wensen. Er is in het gehele ontwerptraject synergie mogelijk door de gezamenlijke kennisinbreng van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Behalve besparingen in het te realiseren werk zelf, kan efficiencywinst worden behaald in de voorbereiding daarvan. Er is minder werk nodig doordat de bureaucratie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer teruggedrongen wordt; bijvoorbeeld doordat acceptatieprocedures veel eenvoudiger kunnen worden, omdat opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk het ontwerpproces doorlopen. Dat betekent niet per definitie dat alle taken ook gezamenlijk worden uitgevoerd. Een taakverdeling is in een alliantie prima mogelijk. De crux zit er echter in dat beide partijen volledig zijn betrokken bij het ontwerpproces en snel en efficiënt keuzes kunnen maken.

Imago en begrip

Voor de betrokken partijen levert het deelnemen aan een alliantie niet alleen materiële voordelen op. Ook qua imago en uitstraling geeft het participeren in een moderne contractvorm positieve impulsen. Daarbij komt, dat wanneer partijen elkaar beter leren kennen, ze meer begrip voor elkaars problemen en werkwijzen kunnen opbrengen. Een goede relatie is immers altijd de beste basis voor vruchtbare en langdurige samenwerking.

Wat wil ProRail niet met projectallianties

Wat ProRail niet wil bereiken met projectallianties is een nóg vroegere inbreng van de marktpartijen. De verkenningfase en planuitwerkingsfase van projecten zijn doorgaans zeer onzekere en zeer langdurige voortrajecten. In deze fasen vindt de bestuurlijke besluitvorming en planologische afhechting van het project plaats. ProRail kiest er voor om in dit voortraject de aannemersmarkt nog niet te betrekken.

3 Concept

3.1 Basisidee van een alliantie

Het basisidee van een alliantie is dat de belangen van Opdrachtgever en Opdrachtnemer voor een deel gelijkgesteld worden. Waar bij veel bouwcontractvormen de winst van de één vaak het verlies van de ander betekent, is het idee achter een alliantiecontract dat een win-win situatie gecreëerd wordt door gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van bepaalde projectdoelen. Dit wordt bewerkstelligd door het overeenkomen van een gezamenlijk domein met bijbehorend 'pain-gain-mechanisme'. Bij dit basisidee passen gezegden als 'samen uit, samen thuis' en 'sink or swim together'.

De redenering is dat Opdrachtgever en Opdrachtnemer door dit gelijkgestelde belang beter samenwerken. Als een projectprobleem een gezamenlijk probleem is, dan is het anders gebruikelijke fenomeen om eerst te discussiëren over wie (welk deel) moet betalen niet aan de orde. Integendeel, als partijen een probleem zien ontstaan gaan ze niet wachten tot het zich bij de andere partij daadwerkelijk voordoet, maar waarschuwen ze elkaar en nemen ze tijdig actie om dat probleem te voorkomen. Dat beter samenwerken geldt ook voor optimalisaties. Waar partijen anders wellicht niet eens over een optimalisatie beginnen vanuit de verwachting dat de noodzakelijke medewerking van de andere partij er toch niet komt, hebben partijen nu een gezamenlijk belang om optimalisaties door te voeren.

Dit basisidee van een alliantie heeft de implicatie dat het delen van risico's en verantwoordelijkheden ook betekent dat de bevoegdheid om ten aanzien van die zaken te kunnen beslissen gedeeld moet worden. Daarom is een alliantiecontract in de kern een samenwerkingscontract, dat regelt welke manier van gezamenlijke besluitvorming plaatsheeft.

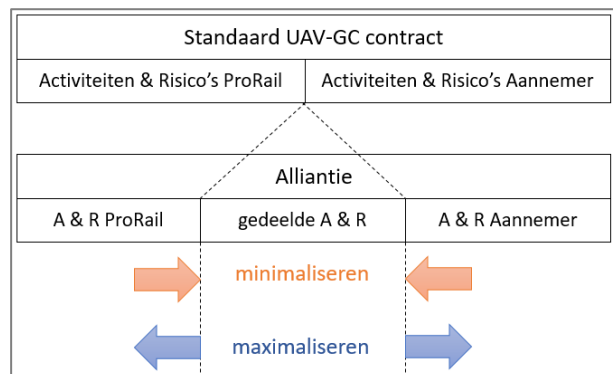
3.2 Maximizers en minimizers

Het is belangrijk om te onderkennen dat er altijd grenzen zijn aan het gezamenlijke domein van een projectalliantie en dat over de ideale ligging van die grenzen anders gedacht kan worden. Grosso modo zijn er over de ideale grenzen en daarmee de omvang van het alliantiedomein twee standpunten gangbaar. Voor het gemak worden die hier 'minimizers' en 'maximizers' genoemd.

Minimizers hanteren het principe dat vooral niet méér in het alliantiedomein moet zitten dan strikt noodzakelijk. De achterliggende redenering is als volgt: 'Beleg een risico in de basis bij die partij die het best in staat is het risico te mitigeren. Echter, als die partij eigenlijk ook maar weinig invloed op het risico heeft, dan schiet je daar weinig mee op. Wellicht dat het in zo'n geval helpt om een gezamenlijk belang te creëren, zodat beide partijen erop gericht zijn het risico te beheersen. Dat gezamenlijke belang creëer je door het risico te delen aan de hand van een pain-gain-afspraken.'

Maximizers daarentegen hanteren het principe dat het alliantiedomein maar liefst zo groot mogelijk moet zijn. De achterliggende gedachte is dat partijen alleen dan in staat worden gesteld om samen tot het beste resultaat te komen. Samen uit, samen thuis voor vooraf gedefinieerde en samen overeengekomen doelen zet mensen meer 'aan' om samen te werken dan dat je slechts een handjevol risico's samen deelt. Bovendien zorgt het delen van meerdere risico's ook voor risicospreiding in de alliantie. Tegenvallers op het ene risico kunnen dan worden gecompenseerd met meevallers op een ander risico.

Voor zover deze typering van de beide standpunten accuraat is, volgt hieruit dat het beide partijen tijd en frustraties kan besparen als ze elkaar eerst bevragen op hun standpunt over het ideale alliantiedomein in het algemeen en voor een bepaald project in het bijzonder. Onderstaande figuur illustreert beide standpunten.



Het is van belang dat het domein waarin activiteiten en risico's worden gedeeld een samenhangend geheel vormt. Men kan er niet zomaar iets uittrekken en daar het risico van delen, terwijl er allerlei andere factoren of omstandigheden zijn waar één van beide partijen eenzijdig over kan beslissen, terwijl die beslissingen van grote invloed op (de gevolgen van) het optreden van een bepaald risico zijn.

Daarbij is het belangrijk dat zowel ProRail als marktpartij voldoende meerwaarde zien in het samenwerken in een alliantievorm. Dit wil zeggen dat beide partijen de keuzevrijheid moeten hebben om in samenspraak tot afspraken te komen over welke taken en risico's daadwerkelijk worden gedeeld. Als één partij het nut van deling onderkent, maar de wederpartij niet, dan moet een delen van een dergelijke activiteit of risico geen verplichting zijn. Dit betekent dat de aanbestedingsprocedure erop gericht moet zijn om te faciliteren dat een maatwerk projectalliantie wordt gevormd. Het betekent ook dat de mogelijkheid bestaat om "terug te vallen" op een UAV-gc contract als partijen (uiteindelijk toch) niet in een bepaalde alliantievorm willen samenwerken.

De basis is dus dat beide partijen 'het moeten willen'. Daarvan is sprake indien activiteiten en risico's in het alliantiedomein worden geplaatst omdat beide partijen van mening zijn dat het gezamenlijk uitvoeren van de activiteit of het gezamenlijk beheersen van het risico meerwaarde oplevert voor beide partijen. Deze meerwaarde kan worden gezocht in het beter bereiken van de doelstellingen die partijen hebben met het project. Deze doelstellingen raken elkaar, maar zijn niet geheel hetzelfde. De doelstelling van ProRail is om het project binnen scope, tijd en geld te realiseren. De doelstelling van opdrachtnemer is – zo verwacht ProRail – om het project te realiseren tegen een beperkt risicoprofiel, zodat een stabiel rendement kan worden gemaakt, met een stabiele en voorspelbare productie conform planning.

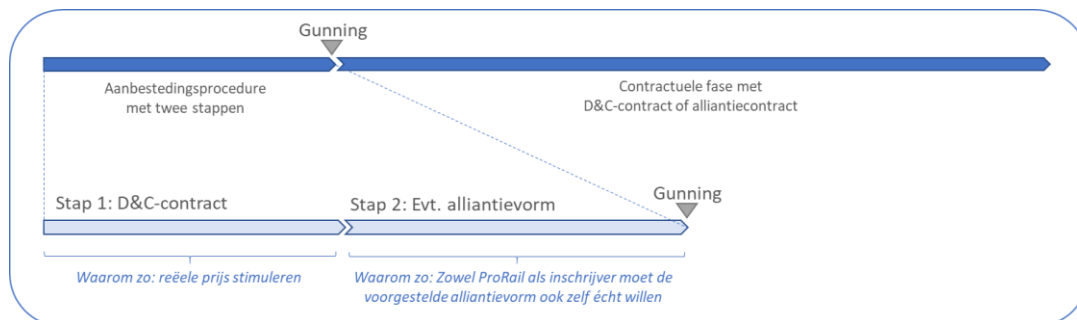
3.3 Twee cruciale punten voor alliantievorming

Uit evaluatie van eerdere projectallianties heeft ProRail opgemaakt dat twee thema's van cruciaal belang zijn om tot een geslaagde projectalliantie te komen:

1. Eerst tot een reële prijs komen.
2. Beide partijen moeten 'ook echt een alliantie aan willen gaan'.

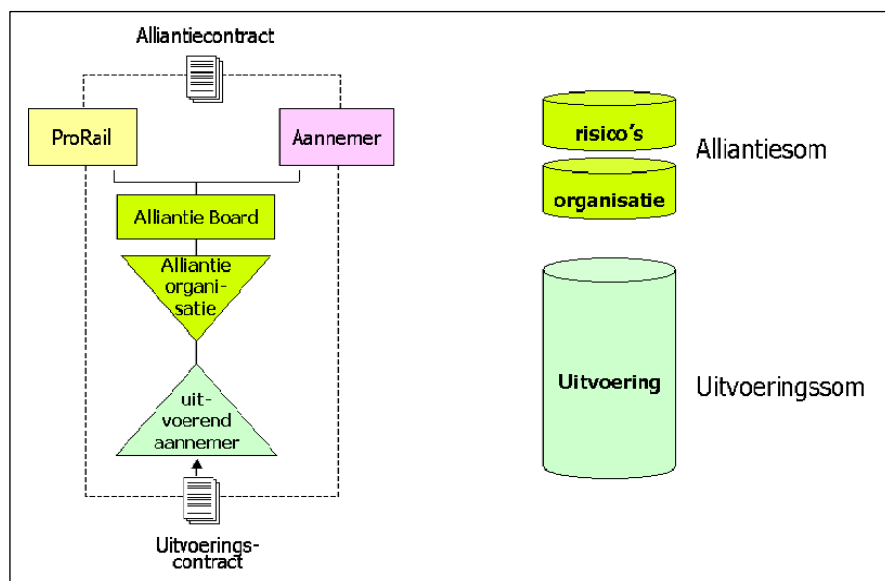
Met het eerste thema wordt bedoeld dat het van doorslaggevend belang is dat zowel Opdrachtnemer als ProRail ervan overtuigd zijn dat het projectbudget (de aanbestedingsbegroting plus de risicoreservering aan ProRailzijde) voldoende is om het project ook echt te maken. Alleen dan ligt er een voldoende basis voor het vormen van een projectalliantie. De gedachte hierachter is als volgt. Als de aanbidding te laag is, dan staat de samenwerking in alliantieverband al vanaf het begin af aan onder druk. Opdrachtnemer dreigt immers verlies te draaien op het project en zal dit op de een of andere manier moeten zien te compenseren. Omgekeerd, als de aanbidding te hoog is, dan staat de samenwerking in alliantieverband ook onder druk, want ProRail loopt dan het risico dat het projectbudget niet toereikend is om het project te realiseren.

Met het tweede thema – dat beide partijen het ook echt moeten willen – wordt bedoeld dat zowel Opdrachtnemer als ProRail erin moeten geloven dat samenwerken in alliantieverband meerwaarde biedt ten opzichte van een D&C contract. Alleen als beide partijen daadwerkelijk de verwachting hebben dat die vorm van samenwerken loont, is die manier van samenwerken ook zinvol. De consequentie die ProRail hieraan verbindt is dat de aanbestedingsprocedure erop gericht moet zijn om beide punten te faciliteren. Onderstaande figuur geeft aan dat ProRail dit wil doen aan de hand van een aanbestedingsprocedure met twee stappen. In de eerste stap vraagt ProRail aan inschrijvers om aan te bieden op een D&C-contract. In de tweede stap bespreken ProRail en de beste inschrijver of het voor beiden opportuun is om over te gaan tot een bepaalde alliantievorm.



3.4 Contractuele vormgeving alliantie

Wat de contractuele vormgeving van de alliantie betreft ziet ProRail de projectalliantie als een verbijzondering van het standaard UAV-GC dossier. In het verleden is onderstaande figuur vaak gebruikt om die vormgeving inzichtelijk te maken. Er werd dan gesproken van een tweetal contracten die tussen dezelfde partijen gesloten worden, namelijk het *uitvoeringscontract* (het standaard UAV-GC dossier) en het *alliantiecontract* (een set aanvullende documenten die in rangorde boven het standaard UAV-GC dossier geplaatst worden en die het gezamenlijke domein met bijbehorende governance creëren).



Of deze contractuele vormgeving voor een bepaald project ook daadwerkelijk gebruikt wordt, is afhankelijk van de uitkomst van de besprekingen tussen partijen. Als beide partijen een alliantiedomein van enige omvang willen, of zelfs als 'maximizers' gaan voor een zo omvattend mogelijke alliantie, dan is de contractuele vormgeving van bovenstaande figuur van toepassing. Echter, indien beide partijen zich bij een bepaald project als 'minimizer' opstellen, dan zal het alliantiedomein waarschijnlijk zodanig beperkt zijn dat volstaan kan worden met de standaard bepalingen over risicodeling (art. 25) en optimalisaties (art. 26) zoals die in de ProRail basisovereenkomst te vinden zijn.

Bovenstaande figuur laat overigens zien dat ook in financiële zin een alliantiedomein gecreëerd wordt. Dit betreft het onderscheid tussen de alliantiesom en de uitvoeringssom. De alliantiesom bestaat uit kosten voor de organisatie, dat wil zeggen de taken die in de organisatie worden uitgevoerd en een "risico pot" waaruit de tussen partijen gedeelde risico's worden betaald. Opdrachtgever en opdrachtnemer delen samen in zowel besparingen op de alliantiesom als in extra uitgaven. Besparingen als gevolg van optimalisaties worden ook toegevoegd aan het fonds. ProRail en opdrachtnemer delen gezamenlijk in het positieve of negatieve resultaat van het fonds.

Echter, om een onverantwoord grote impact te vermijden kiest ProRail er wel voor om het positieve of negatieve resultaat in omvang te beperken. Weliswaar is het vertrekpunt dat de plussen en minnen volledig tussen partijen worden gedeeld, maar geldt dit uiteindelijk wel binnen bepaalde grenzen. Voor dit concept is gekozen om zowel ProRail als opdrachtnemer te stimuleren om gedurende de aanbesteding heel goed naar elkaars risico's te kijken. Zowel ProRail als opdrachtnemer moeten een zorgvuldige afweging maken of zij bepaalde risico's tegen de voorgestelde prijs willen delen. Ook is uit evaluaties van eerdere allianties gebleken dat het voor de correcte werking van de alliantie zaak is dat het 'pain and gain' mechanisme in principe altijd van toepassing blijft.

3.5 Prijsvormingsconcept

Hierboven is beschreven dat het voor het goed functioneren van de alliantie cruciaal is dat een reële prijs wordt overeengekomen. Dit zorgt ervoor dat ProRail in staat is om het project binnen het beschikbare budget te realiseren en dat de opdrachtnemer in staat is om een stabiel rendement te behalen. De ervaring leert dat de beoogde samenwerking sterk onder druk komt te staan als één van de partijen niet slaagt in deze doelstelling. Partijen vervallen dan al gauw in het "oude gedrag" waarbij vooral wordt gepoogd de eigen positie te beschermen in plaats van het gezamenlijke projectbelang voorop te stellen.

De basis van het prijsvormingsconcept ligt in het eerst bepalen van een UAV-gc contract. ProRail heeft hier bewust voor gekozen:

1. Opdrachtnemer is goed bekend met UAV-gc contracten en de daarbij behorende risicoverdeling. Dit helpt in de gesprekken over het delen van risico's en het vormen van het alliantiedomein.
2. Het UAV-gc contract kent vrijheid ten aanzien van het ontwerp en de uitvoeringsmethode. Op deze twee domeinen wil ProRail de kennis, maar ook de concurrentiekracht van de markt maximaal benutten. Gekozen wordt dus voor een aanpak waarbij opdrachtnemers worden uitgedaagd een zo optimaal mogelijke aanbieding te doen.

Pas nadat een aanbieding is gedaan op het UAV-gc contract volgt de fase waarin ProRail en de beste inschrijver al dan niet tot een bepaalde vorm van een projectalliantie komen. Pas in die fase wordt het alliantiedomein daadwerkelijk gevormd en worden risico's en activiteiten inclusief het daarbij behorende budget vanuit het domein van ProRail en/of opdrachtnemer overgeheveld naar het gezamenlijke alliantiedomein.

Om tot een reële prijs voor de eventuele alliantie te komen is het volgende van belang:

- ❑ Voorafgaand aan het doen van een definitieve aanbieding dient voldoende helder te zijn wat de uitgangspunten voor het domein van de alliantie zijn. Dit impliceert dat er niet alleen duidelijkheid

is over datgene wat de gegadigden t.a.v. het standaardcontract aanbieden, maar ook overeenstemming is over de uitgangspunten van de alliantie.

- De definitieve aanbidding dient zodanig opgezet te zijn dat alliantievorming ook daadwerkelijk mogelijk is:
 - De aanbidding dient helder en eenduidig opgebouwd te zijn en inzicht te geven in de kosten van werkzaamheden en risico's. In tegenstelling tot zijn reguliere proces zal de opdrachtnemers zijn eigen risico's dus scherp inzichtelijk moeten maken. Dit is van belang voor de vorming van de alliantie, maar ook tijdens de uitvoering omdat de aanbidding dient als basis voor het verrekenen van wijzigingen met het uitvoeringscontract tijdens de realisatiefase. Indien de alliantie niet vlot en eenduidig wijzigingen kan verrekenen, verliest de alliantie haar slagvaardigheid en daarmee haar besparingspotentieel;
 - Een ander punt dat hier dicht tegen aan ligt: De aanbidding dient reële prijzen te bevatten. Als dit niet het geval is, kan dit de alliantiewerking zodanig frustreren dat ProRail bij voorbaat al niet tot een alliantiecontract over zal gaan en daarom terug zal moeten vallen op een UAV-GC contract;
 - Om dat laatste scenario mogelijk te maken dient de aanbidding zodanig opgebouwd te zijn dat delen hiervan op eenduidige wijze toegedeeld kunnen worden naar een UAV-GC kostenopbouw. Met name de kwantificering van risico's is wat dit aangaat een punt van bijzondere aandacht.
 - In de filosofie van ProRail is het alliantieconcept een manier om houding en gedrag van ProRail en opdrachtnemer door middel van het creëren van financiële belangen dezelfde kant op te richten. Dit werkt logischerwijze dan ook slechts zolang beide partijen dat financiële belang houden. Indien een opdrachtnemer bestaat uit een combinatie van verschillende partijen, is het zaak dat de onderlinge verdeling van winst dan wel verlies niet dit mechanisme frustreert.

Bovenstaande punten wegen voor ProRail zodanig zwaar dat het volgende expliciet wordt benadrukt: Indien bij de beoordeling naar mening van ProRail aanbiddingen niet aan deze randvoorwaarden blijken te voldoen, zal ProRail moeten constateren dat ProRail en/of gegadigden blijkbaar met onvoldoende vertrouwen alliantievorming tegemoet zien. In dat geval zal ProRail terugvallen op de gunning van een UAV-GC contract.

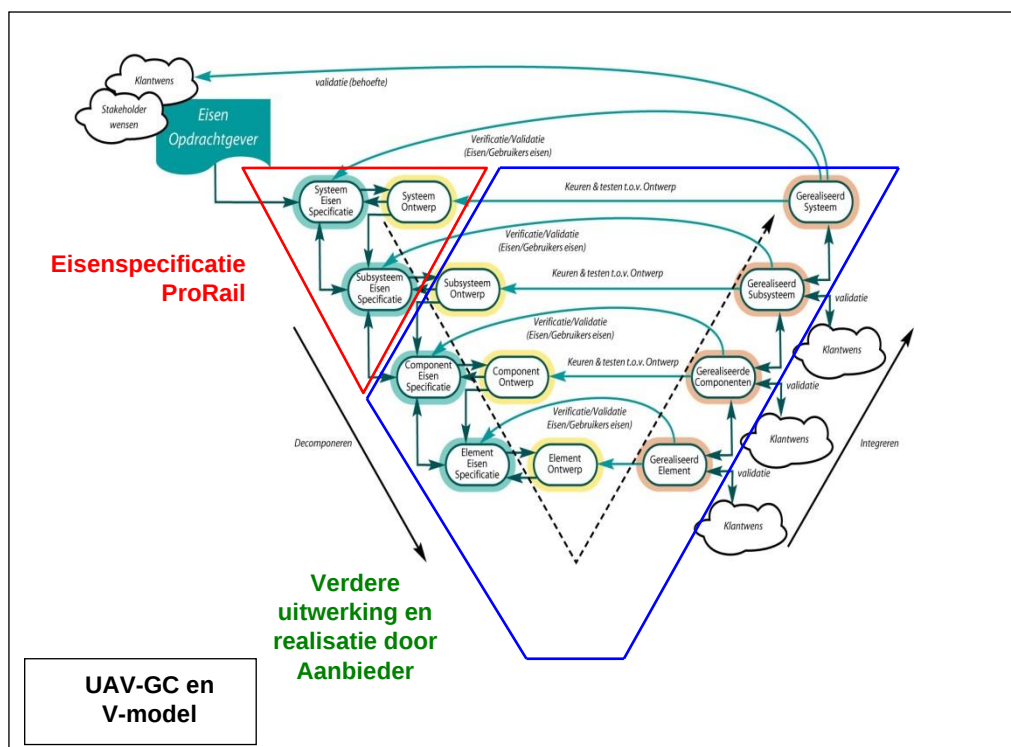
3.6 V-model en projectalliantie

Een laatste concept dat in dit hoofdstuk naar voren wordt gebracht betreft de positionering van de projectalliantie ten opzichte van Systems Engineering. Een bekend model binnen SE is het V-model. Dit model is ook voor het toelichten van de scheiding tussen alliantie- en uitvoeringscontract goed bruikbaar.

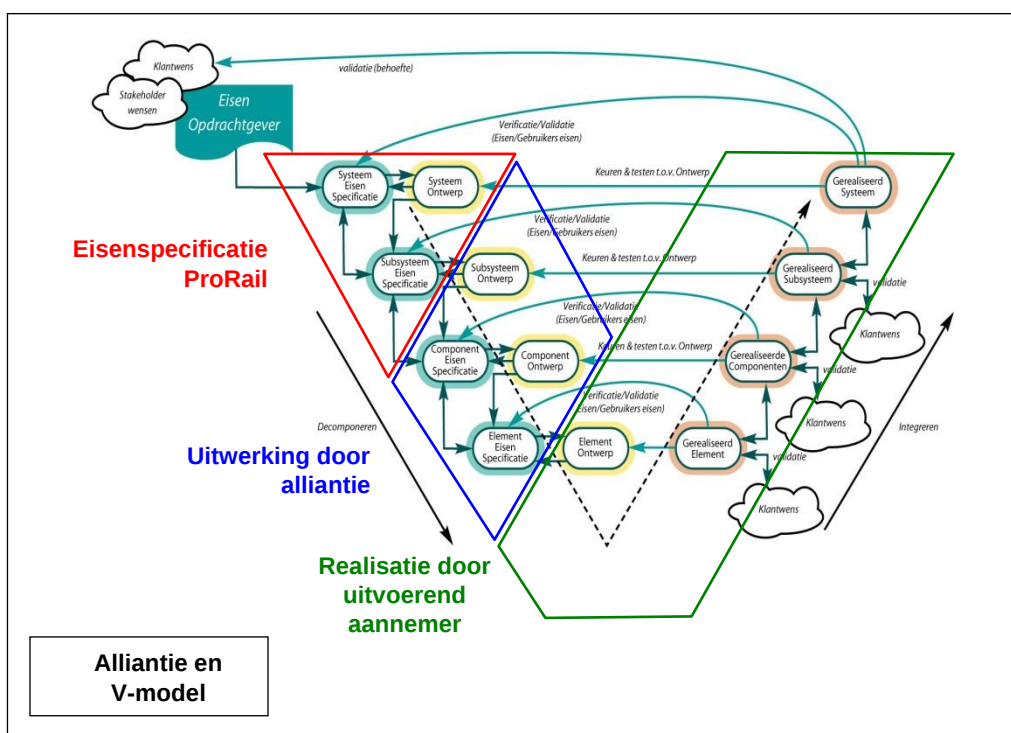
Het V-model gaat uit van scheiding tussen eisen, ontwerpoplossingen (de "linkerkant" van de V) en de feitelijke uitvoering (de "rechterkant" van de V). Er wordt een hiërarchie van eisen onderscheiden, zogezegd van vrij abstract naar heel concreet (ook wel: "dieper de V in"). Daarmee wordt de oorspronkelijke klantwens via een aantal slagen omgezet naar een ontwerp op zodanig detailniveau dat het geschikt is voor daadwerkelijke realisatie.

De toepassing van deze gedachtegang op een UAV-GC contract is de volgende. Datgene wat ProRail als klant wil is weergegeven in de toepisen en blijft het domein van ProRail. Daarbij wordt "wat ProRail wil" deels ingevuld door afspraken die zijn gemaakt met stakeholders en eisen die voortvloeien uit door ProRail verkregen publieke en private toestemmingen, zoals het Tracébesluit. Er is echter op enig niveau sprake van een oplossingsruimte (binnen die afspraken en eisen) voor de opdrachtnemer, waarbij het voor ProRail in principe geen verschil maakt of voor de ene dan wel de andere oplossingsrichting gekozen wordt, aangezien in beide gevallen de klantwens wordt gehonoreerd.

Voor UAV-GC contracten geldt conceptueel gezien de volgende figuur:

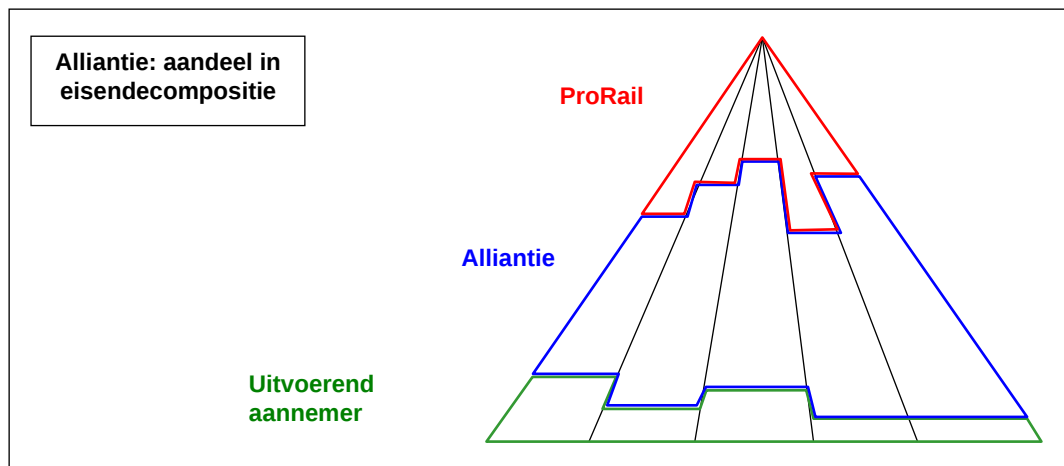


In de situatie van een alliantiecontract komt er conceptueel gezien simpelweg een domein bij. Immers, zoals eerder gezegd blijft de verantwoordelijkheid voor de goede uitvoering bij het uitvoeringscontract. De onderstaande figuur geeft dit weer:



Het is namelijk niet zo dat er als het ware een rechte streep door de eisenspecificatie getrokken kan worden. Eisenspecificaties zitten nou eenmaal wat ingewikkelder in elkaar, vooral voor multidisciplinaire projecten. Een andere manier om dit weer te geven is dan ook door gebruik te maken van de boomstructuur van eisenspecificaties.

In principe worden eisenspecificaties conceptueel weergegeven door middel van een driehoek. Topeisen bovenin, afgeleide eisen midden- en onderin. Bij diverse disciplines ontstaat voor een opdrachtgever vaak de noodzaak om bij sommige disciplines de eisen verder te decomponeren dan bij andere disciplines. Dit levert de volgende figuur op:



Beide conceptuele figuren dienen ter illustratie van welke onderdelen van de eisenspecificatie en de bijbehorende ontwerp oplossingen voor wiens verantwoordelijkheid zullen komen. In generieke zin levert dit concept het volgende op:

- ProRail is verantwoordelijk voor het juist formuleren van de klantwens en de randvoorwaarden waarbinnen die klantwens gerealiseerd moet worden;
- De alliantie is verantwoordelijk voor het genereren en laten realiseren van zodanige ontwerp oplossingen dat aan de klantwens van ProRail wordt voldaan, binnen de kaders die daaraan gesteld zijn;
- De uitvoerend opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het realiseren conform de specificaties van de alliantie en binnen de kaders die daaraan gesteld zijn.

4 Contractmodel

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een meer gedetailleerde uitwerking van de contractuele vormgeving. Het gaat uit van de situatie dat de standaardbepalingen in de ProRail-basisovereenkomst over risico's delen en optimalisaties ontoereikend zijn voor de alliantievorm die ProRail en Opdrachtnemer voor ogen hebben. In die situatie geldt een contractuele vormgeving die gebaseerd is op de structuur van een alliantiecontract en een uitvoeringscontract.

4.2 Alliantiecontract

Het alliantiecontract bestaat eigenlijk uit twee terreinen:

1. het regelt de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (in termen van bevoegdheden, besluitvorming, organisatie en procedures)
2. het omschrijft de scope van het contract (ontwerp, omgeving, aansturing uitvoering).

De scope van het alliantiecontract is vergelijkbaar met een ProRail D&C-contract zonder de feitelijke uitvoering en inclusief enkele opdrachtgeversrisico's en –taken.

Toepassing

In het alliantiecontract wordt vastgelegd:

ad 1) hoe de alliantieorganisatie is opgebouwd en hoe deze moet functioneren;

ad 2) welk deel van de vraagspecificatie (dat wil zeggen de eisenspecificaties en de opdrachtoomschrijving) tot het domein van de alliantie behoort. Wat betreft de risicoverdeling en contractuele voorwaarden wordt ten opzichte van de UAV-GC verdeling eveneens een andere verdeling aangebracht. Dit gebeurt middels een risico-annex bij de alliantieovereenkomst die het risicodomein van de alliantie omschrijft.

De samenhang tussen het uitvoerings- en alliantiecontract kan als volgt getypeerd worden. Partijen komen in de alliantieovereenkomst overeen om de bouwprocestaken ontwerp, project- en risicobeheersing deels samen uit te voeren. De bouwprocestaak uitvoering blijft de volledige verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. De gezamenlijk uitgevoerde taken vallen in het alliantiedomein, waarbij de alliantie rechtstreeks wijzigingen kan opdragen in het uitvoeringscontract.

Kostenconsequenties van wijzigingen in het uitvoeringscontract in positieve en negatieve zin worden administratief verrekend met de alliantiesom. De aanbestedingsbegroting vormt daarbij een belangrijke basis voor verrekening.

Betaling

De alliantie is uitdrukkelijk géén maatschap of vennootschap onder firma, laat staan een besloten vennootschap. Het alliantiecontract is slechts een contract bovenop een UAV-GC contract, dat in afwijking van het UAV-gc contract bepaalde taken en risico's tot een gezamenlijk domein rekent. Het is daarmee een soort uitgebreide incentivebepaling die de verdeling van eventuele besparingen of tekorten ten opzichte van de gestelde totaalsom regelt. Het is belangrijk dit te benadrukken, aangezien voorkomen moet worden dat uit het alliantiecontract onbedoelde fiscale consequenties zouden voortvloeien.

De betaling van het salaris van medewerkers van ProRail en opdrachtnemer in de alliantie loopt dan ook rechtstreeks vanuit de eigen organisaties: ProRail betaalt de ProRail-medewerkers en opdrachtnemer betaalt haar eigen medewerkers. Opdrachten die de alliantie aan derden wenst te verstrekken, worden altijd of vanuit de opdrachtnemer of vanuit ProRail gegeven.

Betaling van facturen van opdrachtnemer gebeurt evenmin door de alliantie. Opdrachtnemer dient verzoeken tot prestatieverklaring in bij de door ProRail aangewezen personen. Prestatieverklaringen worden door ProRail afgegeven en facturen (voorzien van een prestatieverklaring) worden vervolgens bij ProRail ingediend. Dit betreffen zogenaamde 'niet ontvrembare' opdrachtgeverstaken.

Alle kosten die de alliantie maakt gaan administratief gezien ten laste van de alliantiesom, tegen de daarvoor afgesproken tarieven. Het bovenstaande betekent dat de alliantie zelf geen geld heeft. Er is slechts sprake van een administratie van "plussen en minnen" op de alliantiesom. Na afloop van het project wordt de eindstand vastgesteld, welke vervolgens tussen ProRail en opdrachtnemer wordt verdeeld.

Wijzigingen

In het spraakgebruik worden bijstellingen van de aanneemsom vaak aangeduid als meer- en minderwerk. In UAV-gc contracten kennen we de begrippen Wijziging en Kostenvergoeding. Beide kunnen leiden tot een bijbetaling van de opdrachtgever, maar ze kunnen ook tot gevolg hebben dat de aanneemsom naar beneden wordt bijgesteld. De eerste oorzaak van meer- of minderwerk is een 'scopewijziging van het contract' door een bij- of afbestelling van ProRail tijdens de realisatiefase (bijvoorbeeld een extra geluidsscherm t.b.v. omwonenden). De tweede oorzaak volgt uit onvolkomenheden in het contract (bijvoorbeeld een niet beschreven stukje scope, zonder welke het systeem echter niet of niet goed functioneert). Een derde oorzaak zijn in de overeenkomst vooraf gedefinieerde gevallen waarin de opdrachtnemer recht heeft op kostenvergoeding.

Deze oorzaken blijven onder het uitvoeringscontract ook gewoon bestaan. Het alliantiecontract zorgt er echter voor dat er een andere risicodrager kan komen. Sommige oorzaken vallen namelijk in het alliantiedomein, waardoor kosten ten laste komen van het alliantiefonds.

Mechanisme verdeling winst/verlies

Zoals eerder beschreven wordt het middel om houding en gedrag van partijen dezelfde kant op te richten in een alliantieconstellatie gezocht in het financiële belang van partijen. Dit gebeurt in essentie door een totaal som voor het project overeen te komen en het uiteindelijke uitkomst onderling te delen (winst of verlies).

Het is nadrukkelijk niet de intentie van ProRail dat marktpartijen ProRailprojecten zouden meefinancieren. Marktpartijen dienen niet vanwege het alliantiemechanisme (dat wil zeggen: niet tenzij er sprake is van andere oorzaken) failliet te kunnen gaan op projecten van ProRail. De doelstelling van de winst/verlies-verdeling is dan ook dat deze zo ingestoken is dat al te grote verliezen aan opdrachtnemerszijde voorkomen te worden. Anderzijds dient opdrachtnemer wel voldoende belang te houden in het tot een goed einde brengen van het project op het moment dat het mis gaat. Tenslotte: het omgekeerde geldt voor de winst.

4.3 Uitvoeringscontract

De aard van het uitvoeringscontract bij een alliantie is vergelijkbaar met een traditioneel uitvoeringscontract, waarbij echter de alliantie in plaats van de opdrachtgever de uitvoering aanstuurt. Kort gezegd is het uitvoeringscontract een UAV-GC contract, waaruit tijdens de aanbestedingsprocedure elementen overgeheveld worden naar het alliantiecontract. Hiermee wordt bedoeld dat de scope van het uitvoeringscontract vastgelegd is in het aanbestedingsdossier in de vorm van een vraagspecificatie (de eisenspecificaties en de opdrachtoomschrijving).

Afwijkend ten opzichte van een gewone UAV-GC aanbestedingsprocedure is echter dat, ter voorbereiding op het sluiten van het alliantiecontract, de aanbestedingsbegroting voor het contract volgens het door ProRail meegeleverde model moet worden opgebouwd met een uitvoeringsdeel en twee alliantiedelen, namelijk het alliantiedeel opdrachtnemer en het alliantiedeel opdrachtgever. Zoals reeds aangegeven is het van groot belang dat veranderingen opgevangen dienen te kunnen worden door een goede verrekenbasis, zodat de alliantie in staat is makkelijk en transparant reële scope- en prijsaanpassingen op het uitvoeringscontract overeen te komen.

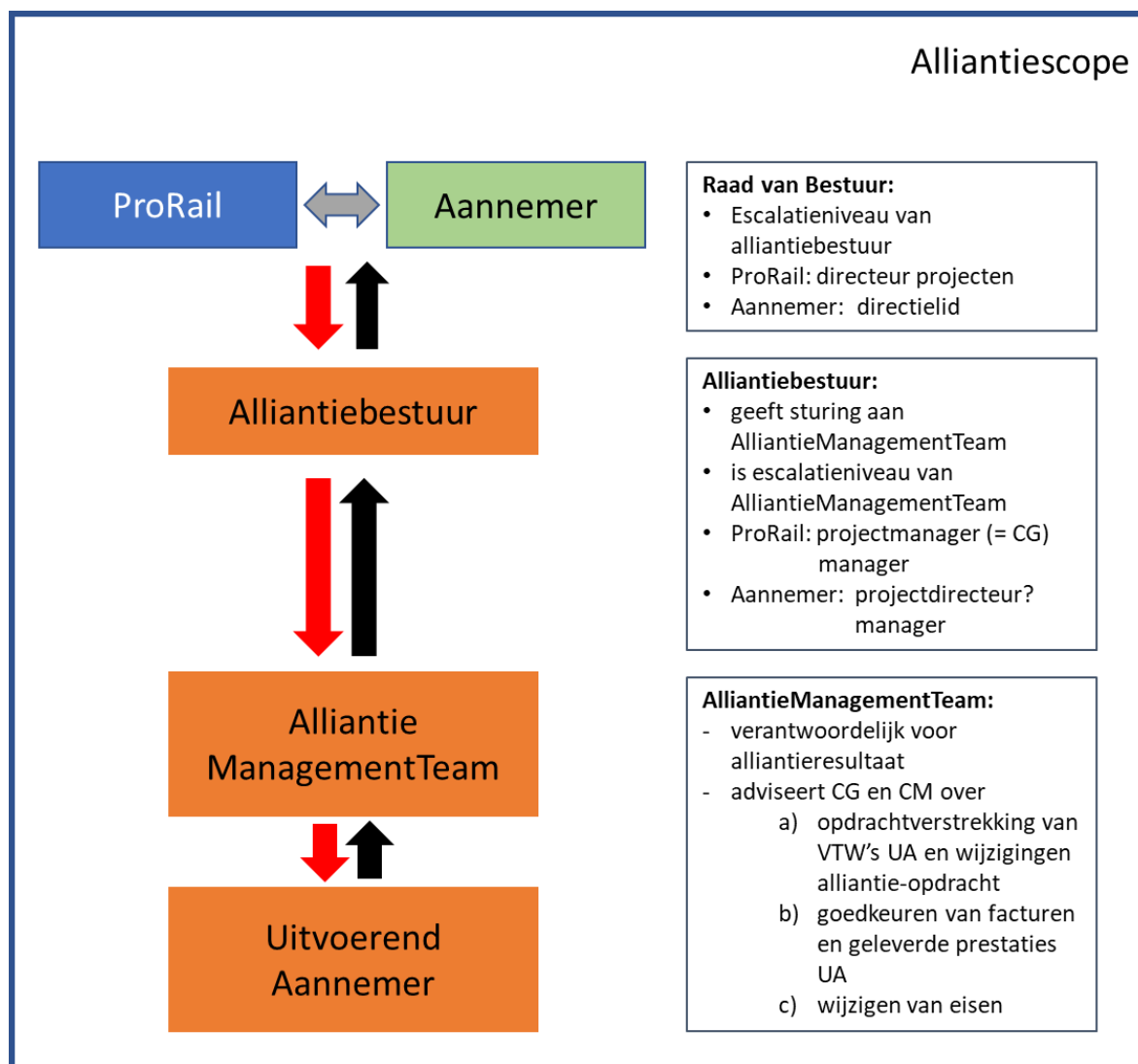
In het model aanbiedingsbegroting dienen ook de organisatiekosten, risico's en kansen afzonderlijk en eenduidig begroot te worden, zodat volkomen duidelijk is welk deel van deze kostenposten toegewezen zijn aan het alliantiecontract.

Uiteindelijk worden beide contracten ondertekend, maar is de hiërarchie tussen beide contracten zo dat alles wat in het alliantiecontract staat leidend is voor het uitvoeringscontract. Door deze constructie kan het uitvoeringscontract bestaan uit de standaard ProRail-documentatie voor een D&C-contract.

5 Alliantie-organisatie

5.1 De organisatie

Het uitgangspunt van de alliantie is dat alle beslissingen in gezamenlijkheid worden genomen. Partijen zijn gelijkwaardig aan elkaar. In onderstaande figuur is aangegeven hoe de alliantie is georganiseerd.



5.2 Alliantiebestuur

Het Alliantiebestuur is het hoogste gezamenlijke gremium en volgt de voortgang op hoofdlijnen. Het Alliantiebestuur is het escalatieniveau voor het alliantiemanagementteam en beslist gezamenlijk over wijzigingen binnen de kaders van de alliantieovereenkomst.

De vertegenwoordigers namens ProRail in het Alliantiebestuur zijn de projectmanager en een andere manager uit de ProRailorganisatie. Dit kan bijvoorbeeld een manager uit de beheerorganisatie zijn. De projectmanager is verantwoordelijk voor het gehele project en heeft het mandaat (uiteraard binnen de uitgegeven volmacht) om namens ProRail te beslissen over alle zaken die in het project spelen.

Van opdrachtnemer wordt ook een deelname door twee personen verlangd. Daarbij denkt ProRail aan een functie als projectdirecteur, althans een persoon die namens opdrachtnemer bevoegd is om te beslissen over alle zaken betreffende het project, en een andere manager uit de organisatie van de opdrachtnemer. In het geval van een combinatie is het mogelijk dat de rollen door verschillende combinanten worden ingevuld.

5.3 Alliantiemanagementteam

Het Alliantiemanagementteam vormt het 'dagelijks bestuur' van de alliantie, en bestaat uit een viertal rollen:

- ☐ Alliantiemanager
 - heeft de dagelijkse algemene leiding en geeft invulling aan het alliantiecontract
 - is een medewerker van ProRail
- ☐ Omgevingsmanager
 - stuurt conditionerende activiteiten aan
 - is een medewerker van de opdrachtnemer
- ☐ Manager techniek
 - stuurt ontwerpactiviteiten aan en de uitvoerend aannemer
 - is een medewerker van de opdrachtnemer
- ☐ Change & cost manager
 - stuurt change & cost control aan en coördineert alle wijzigingen aan ontwerp en totaal som
 - is een medewerker van ProRail

Het alliantiecontract kent randvoorwaarden omtrent de verdeling, maar het is aan de alliantie zelf om in het alliantieplan nadere invulling te geven. In het alliantieplan wordt ook de vergader- en beslisstructuur nader uitgewerkt. Het alliantieplan wordt opgesteld door het Alliantiemanagementteam en vastgesteld door het Alliantiebestuur. Daarbij is van belang dat besluiten die binnen het Alliantiemanagementteam worden genomen, voorbereid zijn door medewerkers van beide partijen. Op deze manier wordt geborgd dat besluiten echt in gezamenlijkheid tot stand komen. Er kan op verschillende manieren invulling worden gegeven aan deze gezamenlijkheid. Een voorgenomen besluit kan gezamenlijk worden voorbereid, maar het is ook mogelijk dat het door één medewerker wordt voorbereid en vervolgens door een andere medewerker van de alliantie wordt getoetst.

In het alliantiemanagementteam worden alle dagelijkse beslissingen over de voortgang van het project genomen. Ook de feitelijke beslissingen over het wel of niet doorvoeren van wijzigingen binnen de scope van de alliantieovereenkomst, dan wel hoe wordt omgegaan met geëffectueerde risico's, worden door het alliantiemanagementteam genomen. Het alliantiebestuur beslist over het financieel mandaat van het alliantiemanagementteam om zelfstandig deze besluiten te kunnen nemen. Boven het mandaat van het alliantiemanagementteam beslist het alliantiebestuur. Beslissingen door het alliantiemanagementteam worden in beginsel in consensus genomen. Het is niet noodzakelijk dat daarbij steeds alle leden van het alliantiemanagementteam aanwezig zijn. Wel is van belang dat er steeds een evenredige afvaardiging aanwezig is (evenveel leden namens opdrachtgever als namens opdrachtnemer).

5.4 Alliantieorganisatie

De alliantiemanager heeft de algemene dagelijkse leiding over de alliantie. Alle activiteiten die door de alliantiemanager worden aangestuurd vinden in principe binnen de alliantie-organisatie plaats. Het voorzitterschap van het alliantieteam ligt bij de alliantiemanager.

Rapportages en overleggen

Het alliantiemanagementteam stelt interne en externe rapportages op. De interne rapportages betreffen de voortgangsrapportages van de verschillende managers binnen de alliantie over hun respectievelijke aandachtsgebieden. Deze worden in het alliantiemanagementteam besproken. Daarnaast rapporteert het alliantiemanagementteam ten minste 1x per kwartaal aan het Alliantiebestuur. Dezelfde rapportage dient in principe als externe rapportage van de alliantie aan ProRail respectievelijk aan de opdrachtnemer.

5.5 Werkgebied van de alliantie

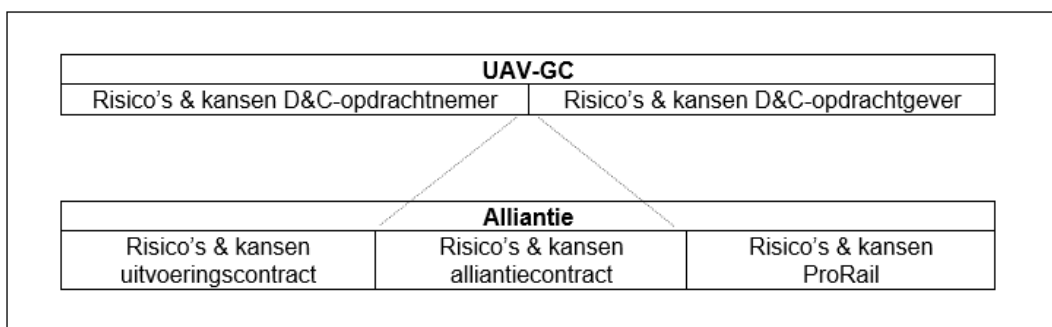
Het doel van de alliantie is dat het de overeengekomen alliantietaken uitvoert, waaronder de taak om feitelijk te fungeren als manager van het uitvoeringscontract. Rechtstreekse aansturing van ProRail, dat wil zeggen buiten de alliantie om, op de dagelijkse gang van zaken is nadrukkelijk niet de bedoeling. De alliantie heeft haar eigen verantwoordelijkheid om het project tot een goed einde te brengen.

Het alliantiecontract bepaalt de taken en verantwoordelijkheden van de alliantie. Dit gebeurt deels door af te bakenen ten opzichte van het onderliggende D&C-contract. Voor wat betreft de afbakening van de ontwerpwerkzaamheden kan bijvoorbeeld bepaald zijn dat de alliantie in hoofdlijn verantwoordelijk is voor het opstellen van het uitvoeringsontwerp, de faseringstekeningen en alle ontwerpdocumenten ten aanzien van treinbeveiliging, terwijl de uitvoerend aannemer verantwoordelijk is voor de revisietekeningen en as built informatie. Voor wat betreft de afbakening van de werkzaamheden die vanuit het D&C-procesdeel gevraagd worden, wordt er bijvoorbeeld per werkpakket een onderscheid gemaakt tussen de activiteiten van de alliantie en de uitvoerend aannemer.

6 Risico/kans-profiel alliantie

6.1 Hoofdverdeling profiel alliantie

In de vorige hoofdstukken is op hoofdlijnen aangegeven dat de alliantie zowel een deel van de standaard opdrachtgevers- als opdrachtnemers taken als risico's en kansen overneemt. Dit hoofdstuk werkt dit in meer detail uit. Daarbij zijn twee invalshoeken te onderscheiden. De eerste invalshoek is de generieke invalshoek, namelijk die van de risicoverdeling van de UAV-GC met het Gele Boekje. Er wordt als het ware een middengebied gecreëerd door twee grenzen in plaats van één grens (namelijk die van de UAV-GC met het Gele Boekje) te trekken. In onderstaande figuur is dit toegelicht:



De tweede invalshoek is de toedeling vanuit de specifieke kenmerken van het project, waarin voor het grootste deel de risico's al middels de generieke standaard risicoverdeling van UAV-GC met Gele Boekje worden gedekt (maar doorgaans nog wat genuanceerd moeten worden om de verdeling expliciet te krijgen), of voor een deel mogelijk ook nog niet volledig gedekt zijn en dus toegedeeld moeten worden.

6.2 Generieke invalshoek

In onderstaande tabel is vanuit de generieke invalshoek aangegeven welke risico's en kansen ProRail wenst over te hevelen naar de alliantie. Tijdens de aanbestedingsprocedure krijgt opdrachtnemer de kans om aan te geven welke risico's en kansen hij zou willen overhevelen naar de alliantie. Het uiteindelijke domein wordt in onderhandeling bepaald.

Voor wat betreft de risico's zijn in onderstaande tabel toelichting onderwerpen benoemd die onderwerp van gesprek kunnen zijn vormen voor de besprekingen over de alliantie. De tabel heeft als doel te illustreren dat risico's, die volgens de voorwaarden van een UAV-GC contract voor rekening van ófwel opdrachtgever (OG) ófwel opdrachtnemer (ON) zijn, kunnen worden overgeheveld naar het gezamenlijke alliantiedomein. Door per risico te markeren in welk domein het betreffende risico valt (uitvoeringscontract oftewel Opdrachtnemer; Alliantiecontract oftewel gedeeld risico; ProRail), ontstaat met deze tabel een generiek overzicht. Hoe de tabel gevuld wordt, dat wil zeggen in welke kolom een kruisje komt te staan, is uiteraard onderwerp van gesprek tijdens de aanbestedingsprocedure.

Nr.	Risicobeschrijving		Restrisico volgens vraagstelling OG c.q. UAV-GC	Vanuit UAV-GC-verdeling toekennen aan			corresponderend artikel van concept alliantiecontract
	Nr.	Categorie	Risico	Eigenaar	Uitv.contract	All.contract	ProRail
1	ONTWERP						
1.1	Vraagspecificatie is onvolledig of bevat gebreken		n.v.t.				
		Opdrachtschrijving, eisenspecificatie en/of bindende documenten voldoen niet aan de eigenlijke klantwens	OG				4.3.b
		De in informatieve documenten opgenomen ontwerpdocumentatie voldoet niet aan eisenspecificatie en/of bindende documenten (ontwerpfouten)	OG				4.3.b
		De inhoud van in informatieve documenten opgenomen gegevens is <i>onjuist</i> (bv bodemgesteldheid, grondwaterstanden, DTM)	OG				4.3.b
		De inhoud van in informatieve documenten opgenomen gegevens is <i>onvolledig</i> (bv bodemgesteldheid, grondwaterstanden, DTM)	ON				n.v.t.
1.2	Aanbieding ON is onvolledig of bevat gebreken		n.v.t.				
		Uitgangspunten bij aanbiedingsbegroting zijn onvolledig of onjuist	ON				(uav-gc)
		Overige documentatie bij aanbieding is onjuist	ON				(uav-gc)
1.3	Uitwerking van ontwerpdocumentatie is onjuist		n.v.t.				
		De door OG uitgewerkte ontwerpdocumentatie is onjuist	OG				4.3.c
		De door ON uitgewerkte ontwerpdocumentatie is onjuist	n.v.t.				
		Uitwerking tot en met uitvoeringsontwerp is onjuist	ON				4.3.c
		Uitwerking vanaf uitvoeringsontwerp is onjuist	ON				4.3.j / 14.4
1.3	Wijzigingen in ontwerpdocumentatie door derden		n.v.t.				5.5
		Wijzigingen a.g.v. voorwaarden aan PPT	n.v.t.				
		voor UAV-GC gebruikelijke eisen van bevoegde gezagen	ON				
		voor UAV-GC uitzonderlijke eisen van bevoegde gezagen	OG				
		Onredelijke eisen verbonden aan de APV ontheffing	OG				geen
		Wijzigingen in vraagspecificatie	OG				
		Wijzigingen in vraagspecificatie OG-domein	n.v.t.				(uav-gc)
		Wijzigingen in vraagspecificatie Alliantie-domein	n.v.t.				jo 14.2
2	REALISATIE						
2.0	Fouten en/of gebreken in uitvoering		ON				14.4
2.1	Aantreffen onverwachte zaken		n.v.t.				geen
		Aantreffen onbekende ondergrondse obstakels	OG				
		Aantreffen onbekende K&L	OG				

		Aantreffen onbekende Niet Gesprongen Explosieven	OG				
		Aantreffen onbekende objecten van archeologische waarde	OG				
		Aantreffen onbekende verontreinigingen	OG				
2.2	Vertraging door omlegging K&L en overige objecten derden		n.v.t.				geen
		Vertraging door onjuiste uitvoering van Opdrachtnemer	ON				
		Vertraging door onredelijk gedrag derde	OG				
2.3	Vertraging door vergunningverlening		n.v.t.				4.3.d
		Vertraging vergunningen OG	OG				
		Vertraging vergunningen ON	ON				
		Op onredelijke gronden niet verkrijgen APV ontheffing	OG				
2.4	Vertraging door conflicterende werkzaamheden andere opdrachtnemers		n.v.t.				geen
		conflicterende werkzaamheden met nevenopdrachtnemers in coördinatie-overeenkomst buiten oorzaak ON	OG				
		conflicterende werkzaamheden met overige opdrachtnemers	OG				
2.5	Vertraging door overige oorzaken		n.v.t.				geen
		Buitendienststellingen worden niet toegekend	n.v.t.				
		Contractueel vastgelegde BTD's niet toegekend	OG				
		Overige BTD's niet toegekend	ON				
		Onvoldoende beschikbaarheid bouw- en werkterreinen	OG				
		Als gevolg van onvoldoende medewerking derden (anders dan PPT-verleners en K&L-eigenaren)	OG				
		Andere dan genoemde oorzaken volgens UAV-GC voor rekening OG	OG				
		Andere dan genoemde oorzaken volgens UAV-GC voor rekening ON	ON				
2.6	Uitvoeringsrisico's niet als gevolg van ontwerpkeuzes alliantie		ON				14.4 jo 4.3 sub j
3	Beheer en instandhouding						
3.1	Onvoldoende coördinatie met onderhoudsopdrachtnemer (PGO) tijdens project		OG				geen

6.3 Projectsamenwerking invalshoek

Vergelijkbaar met standaard ProRail D&C-aanbestedingen dient de generieke beschrijving van de risicotoedeling tijdens de aanbestedingsprocedure aangevuld c.q. verder genuanceerd te worden met de projectsamenwerking risico's en kansen. Hieraan zal in de dialoogfase en daarna in de onderhandelingsfase eveneens aandacht geschonken worden.

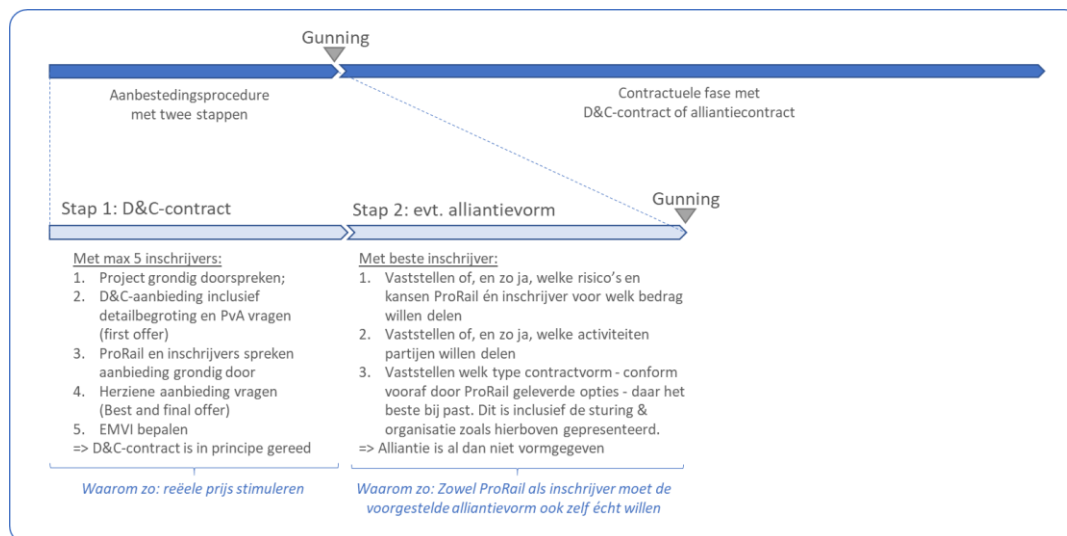
In het projectsamenwerking risicodossier dient ten behoeve van de alliantievorming reeds, vergelijkbaar met de hiervoor gemaakte gedachtegang, gemarkeerd te worden welke risico's naar mening van inschrijver voor rekening van ProRail, de alliantie dan wel de opdrachtnemer kunnen zijn.

In stap 2 van de aanbestedingsprocedure kunnen ProRail en opdrachtnemer over de definitieve risicoverdeling (een bijlage bij de alliantieovereenkomst) overeenstemming bereiken.

7 De aanbestedingsprocedure

7.1 Twee stappen

Dit hoofdstuk geeft een verdere uitwerking van de aanbestedingsprocedure. In een eerder hoofdstuk is al aangegeven dat de aanbestedingsprocedure uit twee stappen bestaat. Dit hoofdstuk beschrijft hoe die twee stappen verlopen. Onderstaande figuur illustreert hoe ProRail deze procedure voor zich ziet. ProRail maakt hierbij gebruik van de onderhandelingsprocedure met voorafgaande aankondiging.



7.2 Stap 1: D&C-contract

Om tot een aanbidding met een reële prijs voor een D&C-contract te komen, wordt gewerkt met een eerste en een herziene aanbidding. Beide aanbiddingen komen tot stand op basis van een grondige bespreking, eerst van het project, daarna van de eerste aanbidding. Hiertoe onderscheiden we de volgende activiteiten.

Activiteit 1.1: Project grondig doorspreken

Het doel van deze eerste activiteit is dat inschrijvers het project en de beweegredenen van ProRail goed kunnen doorgronden. Dit is in het algemeen een essentiële voorwaarde om tot een reële prijs te komen, maar dit geldt zeker ook wanneer er uiteindelijk wellicht een projectalliantie wordt overeengekomen. ProRail zal met inschrijvers het gesprek aangaan over

- projectkenmerken (scope, planning, kaders, risico's en kansen, etc.) en de gunningcriteria (per project te bepalen, denk bijvoorbeeld aan aspecten als omgevingshinder, duurzaamheid en risicomitigerende maatregelen)
- waarom ProRail in dit project meerwaarde ziet in een alliantie. Het aanbestedingsteam van ProRail zal daartoe haar visie geven en haar standpunt toelichten aan de hand van het onderscheid naar minimizers en maximizers

Dit doorgronden van het project vindt plaats in de dialoofase en komt met name tot uiting in het toelichten en waar nodig via Nota van Inlichtingen aanpassen van het aanbestedingsdossier. Aan de dialoofase nemen maximaal vijf gegadigden deel. Dit is om een redelijke balans te houden tussen de kans op de winnende inschrijving en de tenderinspanning. Indien nodig selecteert ProRail dus vijf partijen uit het aantal aanmeldingen voor deze aanbestedingsprocedure.

De dialoofase zal starten met een startbijeenkomst waarbij ProRail een uitgebreide toelichting geeft op het project en het aanbestedingsdossier. Enige weken na deze startbijeenkomst volgen één tot maximaal drie individuele dialoogronden. Tussen de verschillende dialoogronden kunnen gegadigden vragen stellen. Het is daarbij mogelijk om vragen die betrekking hebben op de aanbidding vertrouwelijk te stellen.

De dialoofase dient zodoende te leiden tot goed begrip van het project, zodat inschrijvers in staat zijn om een passende aanbidding te maken. Ook heeft ProRail haar eigen beeld van project kunnen aanvullen met beelden van inschrijvers. Aan het einde van de dialoofase stelt ProRail dan ook het definitieve aanbestedingsdossier vast.

Activiteit 1.2: D&C-aanbidding vragen

Na de dialoofase vraagt ProRail om een eerste aanbidding op het UAV-gc contract. De aanbidding bestaat uit prijzen inclusief de context waarop die prijzen gebaseerd zijn. ProRail vraagt daarbij niet meer documenten of ontwerpen dan dat inschrijver zelf nodig heeft om zijn aanbidding mee te maken. Echter, de documentatie die de context bij de prijzen aangeeft is voor ProRail van groot belang om vast te kunnen stellen dat het inderdaad om reële prijzen gaat. Tijdens de beoordeling van de aanbiddingen zal ProRail daarom in het bijzonder aandacht besteden aan het aangeboden prijsniveau.

Activiteit 1.3: D&C-aanbidding grondig doorspreken

Nadat de aanbiddingen beoordeeld zijn, krijgen inschrijvers van ProRail feedback op hun aanbidding. Dit betreft feedback op het 'wat en hoe' de inschrijver wil gaan bouwen. Denk hierbij opmerkingen en vragen over prijzen en hoeveelheden, risico's en de contextbeschrijving van inschrijvers. Met de inzichten die ProRail uit aanbiddingen opdoet kan ProRail waar nodig de eigen aanbestedingsraming corrigeren.

Activiteit 1.4: Herziene D&C-aanbidding vragen

Als het goed is hebben de gesprekken geleid tot opheldering en verbetering van de aanbiddings- en detailbegroting en verheldering van de context door inschrijvers. ProRail vraagt alle inschrijvers daarom om een herziene aanbidding waarin de besproken punten verwerkt zijn. Daarbij gelden de volgende spelregels:

- De aanbidding mag alleen op de overeengekomen onderdelen door inschrijver worden aangepast (zowel hoger als lager).
- De herziene aanbidding bevat ook de EMVI-plannen.

Waar in de eerste aanbidding nog geen sprake is van een rangschikking om de beste inschrijving te bepalen, gaat het bij de herziene aanbidding daar wel om. Vandaar dat nu ook de EMVI-plannen worden gevraagd.

Ter voorbereiding op eventuele alliantievorming levert ProRail een lijst van risico's, kansen en activiteiten die ze met inschrijvers zou willen delen (kwalitatief, dus nog geen bedragen). Inschrijvers markeren in de herziene aanbidding alvast risico's, kansen en activiteiten die ze met ProRail zouden willen delen.

Activiteit 1.5: EMVI bepalen

De laatste activiteit in stap 1 van de aanbestedingsprocedure betreft het bepalen van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). ProRail beoordeelt de inschrijvingen op basis van de gunningscriteria en bepaalt daarmee de EMVI.

De EMVI-plannen worden door een beoordelingscommissie van 5 personen beoordeeld. Die commissie bevat tenminste twee leden die niet betrokken zijn bij het financiële deel van de aanbidding. In afwijking van haar normale beleid zal ProRail een zogenoemde procedure abnormaal lage inschrijving doorlopen op het moment dat de aangeboden prijs meer dan 10% afwijkt van de verwervingsraming van ProRail. De ruimte die inschrijvers normaal gesproken hebben om onder

kostprijs in te schrijven, is er niet in deze aanbesteding, omdat een aanbieding onder kostprijs de werking van de alliantie frustreert.

Ter afsluiting verstuurt ProRail het voornemen tot gunnen. Dit is tegelijk een uitnodiging naar de EMVI om tot stap 2 over te gaan. Met het verzenden gaat ook de bezwaartermijn van de Aanbestedingswet in.

7.3 Stap 2: Eventuele alliantievorm

In het geval zowel ProRail als de beste inschrijver meerwaarde zien in een bepaalde alliantievorm is in de planning van de aanbestedingsprocedure een periode opgenomen om hierover tot overeenstemming te komen. Lukt het niet binnen die periode, dan wordt het project uitgevoerd op basis van het D&C-contract waarop de inschrijver in stap 1 al had aangeboden.

Het gesprek hierover vindt plaats nadat de termijn voor indienen van een bezwaar (5 dagen) is afgelopen en geen bezwaar is ingediend. Op het moment dat er een kort geding wordt gestart worden gesprekken over alliantievorming opgeschort.

Activiteit 2.1: Vaststellen van te delen risico's en kansen

Om tot overeenstemming te komen over een eventuele alliantievorm, gaan ProRail en de EMVI in onderhandeling over het delen van door beide partijen gemarkeerde risico's en kansen. Deze onderhandeling omvat ook de vaststelling van bijbehorende bedragen.

Indien beide partijen meerwaarde in een vorm van alliantie zien, betreft het resultaat van deze onderhandeling een gezamenlijk vastgesteld risicodomein. Dit is uiteraard onder het voorbehoud dat over het delen van activiteiten (desgewenst) en de bijbehorende contractvorm ook overeenstemming wordt bereikt.

De uitkomst kan natuurlijk ook zijn dat uit de inschrijving blijkt dat de EMVI geen meerwaarde ziet in alliantievorming. In dat geval gunt ProRail het D&C-contract en is stap 2 per direct ten einde.

Activiteit 2.2: Vaststellen van te delen activiteiten

Indien er overeenstemming is ontstaan over een gezamenlijk risicodomein, dan is het opportuun om te onderhandelen over het delen van door beide partijen gemarkeerde activiteiten. Deze onderhandeling omvat ook de vaststelling van bijbehorende bedragen. Het is mogelijk dat dit gesprek leidt tot bijstelling van de risico's in stap 1 (iteratief proces).

Het resultaat van deze onderhandeling is dat er een gezamenlijk activiteitendomein en al dan niet bijgesteld risicodomein is vastgesteld, maar nu onder het voorbehoud dat over de bijbehorende contractvorm ook overeenstemming wordt bereikt.

Activiteit 2.3: Vaststellen van te hanteren contractvorm

De laatste activiteit om tot samenwerking in een vorm van alliantie over te gaan betreft de vaststelling van welke vooraf door ProRail verstrekte contractuele bepalingen het best bij het overeengekomen gezamenlijke risico- en activiteitendomein passen. Dit is een onderhandeling over 'de blauwe teksten' in het alliantiecontract, dat wil zeggen over die bepalingen die ProRail vooraf als onderhandelbaar heeft gemarkeerd. Echter, indien partijen alleen een beperkt aantal risico's wil delen, dan is het alliantiecontract niet aan de orde en blijft het bij het invulling geven aan artikel 25 – risicodeling van de basisovereenkomst van het UAV-GC dossier. In beide gevallen is het contract gereed voor ondertekening.