



# Zuidas dok

---

Visie van  
opdrachtgever op  
project Zuidasdok

---

Projectdoelstellingen en  
kritische succesfactoren

# Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING</b>	3
1.1. AANLEIDING	3
1.2. DOEL VAN DIT DOCUMENT	3
<b>2. PROJECTDOELSTELLINGEN EN KRITISCHE SUCCEFACTOREN</b>	4
2.1. INLEIDING	4
2.2. PROJECTDOELSTELLINGEN ZUIDASDOK	4
2.3. UITDAGINGEN VOOR DE REALISATIE	5
2.4. KRITISCHE SUCCEFACTOREN	5
<b>3. TOELICHTING OP KRITISCHE SUCCEFACTOREN</b>	8
3.1. KSF-1: DRAAGVLAK IN OMGEVING	8
3.2. KSF-2: BEPERKEN HINDER	10
3.3. KSF-3: BEHEERST PROCES	12
3.4. KSF-4: SAMENWERKING OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER	13
3.5. KSF-5: ORGANISATIE OPDRACHTNEMER EN OPDRACHTGEVER	15

# 1. Inleiding

## 1.1. AANLEIDING

De bestuurlijke partners Rijk, gemeente Amsterdam, Stadsregio Amsterdam en provincie Noord-Holland hebben in de Bestuursovereenkomst Zuidasdok van 9 juli 2012 afgesproken het project Zuidasdok te realiseren. De fase van planuitwerking en de (voorbereiding van de) aanbesteding worden parallel doorlopen. Het project Zuidasdok wordt uitgevoerd door Rijkswaterstaat, ProRail en de gemeente Amsterdam. Er is gekozen voor een integrale benadering van de A10, openbaarvervoerterminal en de openbare ruimte, omdat de verschillende werkzaamheden als gevolg van de beperkte ruimte, tijd en functionele samenhang onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.

Het project Zuidasdok bestaat op hoofdlijnen uit het aanpassen van de knooppunten De Nieuwe Meer en Amstel, het verbreden en het gedeeltelijk ondergronds brengen van de A10, het uitbreiden en het verhogen van de kwaliteit van station Amsterdam Zuid en de ontwikkeling ervan tot een openbaarvervoerterminal, de inrichting van openbare ruimte en de zorgvuldige inpassing van de infrastructuur en de openbaarvervoerterminal in de stad.

De beoogde werkzaamheden omvatten het ontwerpen en uitvoeren van het werk en alle logische en daarmee samenhangende werkzaamheden, zoals conditionering (waaronder vergunning aanvragen, verleggingen van kabels en leidingen, buitendienststellingen en verkeersmaatregelen, tijdelijk of definitief amoveren van objecten), tijdelijke maatregelen, onderhoud tijdens realisatie van project Zuidasdok en zevenjarig onderhoud van de tunneltechnische installaties na openstelling van het volledige tunnelsysteem.

## 1.2. DOEL VAN DIT DOCUMENT

Opdrachtgever beoogt met dit document 'Visie van opdrachtgever op het project Zuidasdok' een beschrijving te geven van de doelstellingen die opdrachtgever beoogt te bereiken met de realisatie van dit project en de kritische succesfactoren voor de realisatie van het project. Opdrachtgever beoogt hiermee tevens een context te bieden voor opdrachtnemer voor de uitvoering van de overeenkomst.

## 2. Projectdoelstellingen en kritische succesfactoren

### 2.1. INLEIDING

Het succes van het project wordt niet alleen bepaald door het op te leveren eindresultaat, maar vooral ook door de wijze waarop het resultaat wordt bereikt. De opdrachtgever verwacht dat door opdrachtnemer een werkend, veilig en hoogwaardig systeem Zuidasdok wordt opgeleverd dat,

- voldoet aan de doelstellingen van opdrachtgever, zowel voor de gebruiksfase als tijdens de realisatiefase,
- voldoet aan de eisen zoals beschreven in de overeenkomst, en
- wordt gerealiseerd met behoud van draagvlak in de omgeving en binnen de gestelde tijd en het beschikbare budget.

In de volgende paragrafen wordt een overzicht gegeven van de projectdoelstellingen en de kritische succesfactoren. De opdrachtgever beschouwt deze kritische succesfactoren als randvoorwaarden voor een succesvolle en voortvarende realisatie van het project, benodigd voor een goed eindresultaat en voor behoud en ontwikkeling van draagvlak in de omgeving.

### 2.2. PROJECTDOELSTELLINGEN ZUIDASDOK

De ontwikkeling van Zuidasdok is erop gericht de bereikbaarheid van de Noordvleugel van de Randstad en Zuidas op alle schaalniveaus te waarborgen, zowel over de weg als met het openbaar vervoer. Het project wil bovendien een stevige impuls geven aan de doorgroei van Zuidas tot een internationale toplocatie met een gemengd stedelijk milieu. Met realisatie van Zuidasdok wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de projectdoelstellingen zoals benoemd in de Structuurvisie Zuidasdok. Dit zijn:

1. Een internationale toplocatie als onderdeel van de regio en de stad Amsterdam;
2. Een optimaal functionerend hoogwaardig verkeer- en vervoersnetwerk;
3. Een hoogwaardig openbaar vervoersknooppunt met internationale allure;
4. Een duurzame inpassing van de infrastructuur teneinde barrièrewerking te verminderen en de kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren.



## 2.3. UITDAGINGEN VOOR DE REALISATIE

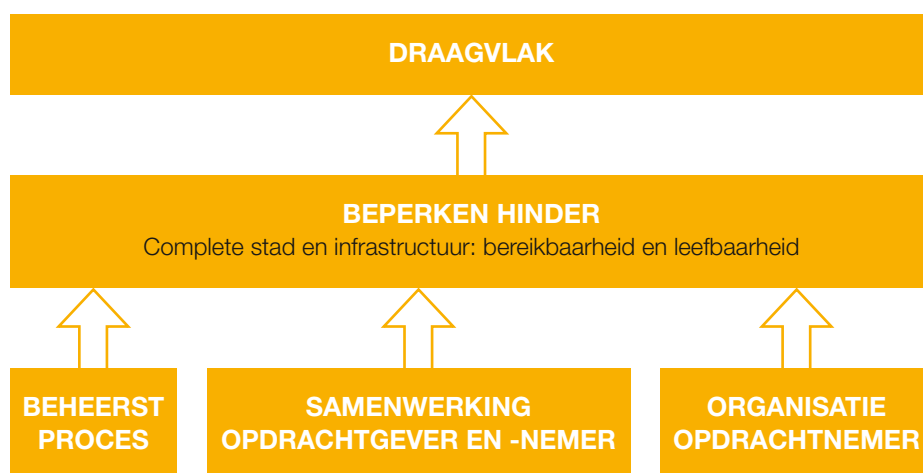
Zuidasdok is een bijzonder project in zijn aard en zijn omvang. De grootste uitdagingen voor de realisatie van Zuidasdok zijn:

- a. Het uitvoeren van een groot complex infrastructureel project in een beperkte ruimte in een dichtbebouwd gebied. Het project kent een aanzienlijke doorlooptijd en moet gerealiseerd worden op een 'postzegel';
- b. Het behouden van draagvlak voor het project. Realisatie van het project vindt immers plaats in een bestuurlijk en maatschappelijk gevoelige omgeving, met een grote diversiteit aan stakeholders, op en rond een intensief gebruikte infrastructuur en zakelijk centrum met internationale allure. Gelijktijdig met de realisatie van Zuidasdok vindt gebiedsontwikkeling plaats waarbij verschillende bouwprojecten worden gerealiseerd binnen de Zuidas;
- c. Het waarborgen van de doorstroming over de gehele corridor voor alle modaliteiten, het doorfunctioneren van de openbare ruimte en het multimodale openbaarvervoer knooppunt rondom station Amsterdam Zuid en het bereikbaar houden het gebied. Mede hierdoor blijft de Zuidas aantrekkelijk om te wonen, te werken en voor bedrijven om zich te vestigen;
- d. Het beperken van verkeershinder op zowel het hoofd- als het stedelijk wegennet (incl. regionaal en lokaal openbaar vervoer), het hoofdtrainnet en het metronet;
- e. Het beperken van de bouwoverlast en de negatieve effecten van de bouw op de leefbaarheid van Zuidas;
- f. Het vermijden en beheersen van verzakkingen van gebouwen, trein- en metrosporen en A10;
- g. Het realiseren van aantoonbaar veilig werkende tunnels en beweegbare bruggen, waarbij een goede systeemintegratie essentieel is voor in ieder geval de tunnels, de DVM-systemen A10, verkeerssystemen stedelijk wegennet, bediening en besturing Schinkelbruggen en verkeerscentrale;
- h. Het realiseren van aantoonbaar veilige trein- en metrosporen, waarbij een goede systeemintegratie essentieel is voor het station en de verschillende stationssystemen;
- i. Het beheersen van de raakvlakken met aanpalende (gebiedsontwikkelings- en infrastructuur-) projecten;
- j. Het ontwerpen en beheerst realiseren van een complex werk dat veel verschillende technische disciplines en werkvelden omvat met veel onderlinge raakvlakken; en
- k. Het uitwerken en realiseren van een uitgekiende bouwmethode, bouwtechnische fasering en bouwlogistiek die positief bijdraagt aan bovengenoemde uitdagingen.

## 2.4. KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Zoals gezegd wordt het succes van het project niet alleen bepaald door het op te leveren resultaat, maar vooral ook door de wijze waarop het resultaat wordt bereikt. Gezien de hiervoor beschreven uitdagingen en de belangen van de opdrachtgevers, zijn onderstaande kritische succesfactoren benoemd om het project succesvol te kunnen realiseren. In hoofdstuk 3 zijn de kritische succesfactoren nader uitgewerkt.

Omdat deze kritische succesfactoren van doorslaggevend belang zijn voor een succesvolle realisatie van het project, zijn deze niet alleen opgenomen in eisen, maar maken ze ook onderdeel uit van de EMVI-criteria. Op deze wijze wordt beoogd de meest optimale oplossing voor het project en zijn omgeving te realiseren.



De kritische succesfactoren voor Zuidasdok zijn:

1. Vanwege de lange looptijd en de onvermijdelijke hinder die dit voor de omgeving zal meebrengen, is **draagvlak in de omgeving** voor het project essentieel. Hiervoor dienen zowel opdrachtgever als opdrachtnemer een betrouwbare partij te zijn voor de omgeving en omgevingsbewust te handelen;
2. Belangrijk aandachtspunt tijdens de realisatie is dat er gedurende alle fasen van de realisatie sprake is van een complete, goed functionerende en comfortabele stad en infrastructuur. Het is daarom noodzakelijk de **hinder zoveel mogelijk te beperken**;
3. Gezien de omvang en complexiteit van het project en de beperkte ruimte is het essentieel dat er in alle fasen van het project sprake is van een **beheerst uitvoeringsproces**, waarbij de doelstelling is in één keer goed;
4. Een project als Zuidasdok kan alleen succesvol worden gerealiseerd wanneer er sprake is van een goede **samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer**, waarbij de belangen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer voldoende zijn geborgd;
5. De vormgegeven **organisaties van de opdrachtnemer en de opdrachtgever** dienen geschikt te zijn en gesteld te staan voor de realisatie van dit bijzondere project en voor het realiseren van de beoogde doelstellingen.

De focus dient te liggen op behoud en ontwikkeling van draagvlak in de omgeving voor het project. Dit dient zowel tot uiting te komen in de wijze van werken, de wijze waarop wordt omgegaan met de omgeving, als in het feitelijk beperken van hinder en het borgen van de genoemde bereikbaarheid en leefbaarheid van het gebied. De realisatiefase is voor opdrachtgever een succes als alle betrokken shareholders (Rijkswaterstaat, ProRail en Amsterdam) en de stakeholders bij oplevering tevreden zijn over de kwaliteit van het opgeleverde resultaat, de opdrachtnemer het werk afsluit met een positief financieel resultaat en de ondervonden hinder tijdens de realisatiefase ervan acceptabel is gebleven (en zo mogelijk minder dan betrokkenen hadden verwacht) en als alle betrokkenen respectvol zijn behandeld.

### RANDVOORWAARDEN

Naast de hierboven beschreven kritische succesfactoren kent het project ook een aantal randvoorwaarden:

- Zuidasdok is een belangrijk maatschappelijk project met veel bestuurlijke en publieke belangstelling. Dit betekent onder meer dat het project Zuidasdok binnen de bestuurlijke afspraken voor tijd, geld en scope (kwaliteit) moet worden gerealiseerd.
- Ook is het borgen van de integrale veiligheid voor opdrachtgever van essentieel belang. Omdat dit een randvoorwaarde is die zowel in eisen in de Vraagspecificatie als in wet- en regelgeving is geborgd, wordt hier in dit document verder geen aandacht

aan besteed. Uitgangspunt is dat de veiligheid te allen tijde moet zijn geborgd.

- Het planologisch kader voor de realisatie van project Zuidasdok zijn het hiervoor vastgestelde c.q. vast te stellen (Ontwerp) Tracébesluit en het (Ontwerp) Bestemmingsplan Zuidasdok. Binnen de kaders van deze ruimtelijke besluiten, waaronder flexibiliteitsbepalingen, dient het project Zuidasdok gerealiseerd te worden.

### ONTWERP- EN UITVOERINGSVRIJHEID VOOR OPDRACHTNEMER

Om het optimale resultaat voor het project te behalen is het wenselijk dat opdrachtnemer zo veel mogelijk ontwerp- en uitvoeringsvrijheid heeft. Dit komt realisatie van de projectdoelstellingen en de kritische succesfactoren ten goede. Mede om deze reden is gekozen voor een design en construct-contract.

Opdrachtgever heeft een referentieontwerp opgesteld, dat ter informatie aan opdrachtnemer wordt verstrekt. Er is gebleken dat op verschillende onderdelen weinig oplossingsvrijheid mogelijk is. Daarentegen zijn er onderdelen van het referentieontwerp waarvoor opdrachtgever nadrukkelijk op zoek is naar een betere oplossing. Tijdens de dialoog wordt daarom met gegadigden besproken waar de ontwerprijheid beperkt is en wat hiervan de oorzaak is, en wordt besproken voor welke onderdelen van het referentieontwerp de opdrachtgever een betere oplossing wenst. Ten aanzien van de bouwlogistiek en de te kiezen bouwmethoden is daarentegen veel vrijheid voor gegadigden en daar ligt ook een grote uitdaging voor de opdrachtnemer.



# 3. Toelichting op kritische succesfactoren

---

IN DIT HOOFDSTUK WORDT EEN TOELICHTING GEGEVEN OP DE IN HET VORIGE HOOFDSTUK BESCHREVEN KRITISCHE SUCCESFACTOREN.

---

## 3.1. KSF-1: DRAAGVLAK IN OMGEVING

Oprachtgever en opdrachtnemer van het project Zuidasdok dienen voortdurend oog te hebben voor haar omgeving. Dit betreft onder meer weggebruikers, OV-reizigers, omwonenden, werkenden, studerende, 'gebruikers' van de Zuidas of aanpalende gebieden (zoals universiteit, ziekenhuis) en mensen die om andere redenen zich begeven en/of verblijven in de Zuidas en de bedrijven die zich gevestigd hebben en nog gaan vestigen in de Zuidas. Daarnaast betreft het beheerders van de betrokken netwerken en openbare ruimte (Rijkswaterstaat, ProRail en gemeente Amsterdam), raakvlakprojecten als ook de bestuurders en hun democratisch gekozen achterbannen. Zowel tijdens de ontwerpfase als gedurende de uitvoering moet steeds gehandeld worden met respect, als ware men 'gast in een bijzondere omgeving'.

Oprachtgever heeft voorafgaand aan de gunning veel geïnvesteerd in de relatie met de omgeving en het verkrijgen van draagvlak voor het project. Gezien de lange looptijd van het project, de onvermijdelijke en aanzienlijke hoeveelheid hinder en de bijzondere stakeholders in de omgeving is het noodzakelijk te borgen dat het draagvlak voor het project in de omgeving behouden blijft en zo mogelijk wordt vergroot.

Hierbij is het essentieel dat **opdrachtnemer en opdrachtgever betrouwbaar** zijn richting de omgeving. Dit betekent onder meer dat de informatie van opdrachtgever en opdrachtnemer over de te verwachten hinder betrouwbaar, transparant en realistisch is en dat de hinder wordt veroorzaakt op het moment en in de vorm zoals vooraf en tijdig naar de omgeving is gecommuniceerd. Alleen dan heeft de omgeving de mogelijkheid hierop te anticiperen en hier zo mogelijk rekening mee te houden. Het is essentieel dat voldaan wordt aan geschapen verwachtingen en dat de informatie van opdrachtnemer en opdrachtgever betrouwbaar is.

Partijen geven samen invulling aan het behouden van draagvlak in de omgeving. Dit betekent dat een deel van de werkzaamheden samen uitgevoerd wordt. Opdrachtnemer en opdrachtgever hebben hierbij wel **ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid**, waarbij de opdrachtgever vooral een faciliterende rol zal vervullen. Wat verwacht wordt aan werkzaamheden van de opdrachtnemer staat beschreven in de overeenkomst.

De opdrachtgever is op zoek naar een opdrachtnemer die open, proactief en oplossingsgericht is en die betrokken is en oog heeft voor mensen en partijen uit de omgeving en wat de (beoogde en uit te voeren) werkzaamheden voor de omgeving betekenen. Dit moet ook terug te zien zijn in het handelen van opdrachtnemer. Hij dient met andere woorden **omgevingsbewust te handelen en slagvaardig op te treden**. Ook ingeval er onverhoopt een ongewenste situatie voor mensen of partijen is ontstaan gedurende de uitvoering van werkzaamheden.

Een goede interactie met de omgeving tijdens de realisatie en een houding van opdrachtnemer waarbij waar mogelijk rekening wordt gehouden met de wensen



van de omgeving zal de draagvlak voor het project zeker bevorderen. Ten behoeve van de interactie met de omgeving kan opdrachtnemer gebruik maken van de bestaande contacten en relaties die opdrachtgever in de omgeving heeft opgebouwd. Opdrachtgever zal het leggen van de contacten tussen opdrachtnemer en de stakeholders in de omgeving faciliteren.

Er wordt veel gebouwd in de Zuidas en het is niet gebruikelijk te werken met D&C-contracten maar met bestekken. Het is belangrijk dat de opdrachtnemer zich ervan bewust is dat het gebruikelijk is in de Zuidas om ontwerpen en keuzes met de omgeving te bespreken, waarbij de omgeving ook input kan leveren. Een dergelijke betrokkenheid bij nog te maken keuzes ten aanzien van de eindsituatie kan bijdragen aan het vergroten van draagvlak in de omgeving. Ook het niet langer gebruiken van de openbare ruimte voor de realisatie van het project dan daadwerkelijk noodzakelijk voor de uitvoering is een nadrukkelijke wens vanuit de omgeving.

Verder is het zowel voor de omgeving als voor de opdrachtgever belangrijk dat ook de gebiedsontwikkeling binnen de Zuidas doorgaat tijdens de realisatie van Zuidasdok. Hierbij wordt van opdrachtnemer verwacht dat hij zich maximaal zal inspannen om de geplande en toekomstige werkzaamheden ten behoeve van de gebiedsontwikkeling zoveel mogelijk doorgang te laten vinden, in ieder geval door gezamenlijk met de projectontwikkelaars dan wel aannemers de werkzaamheden zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen.



### 3.2. KSF-2: BEPERKEN HINDER

Zuidasdok zal jaren van ontwikkelen en bouwen in beslag nemen. Het bouwproces dient zorgvuldig te worden ingepast in de beperkt beschikbare ruimte van deze, ondertussen in omvang en kwaliteit groeiende, locatie. Maar voor opdrachtgever en omgeving is het evident dat onvermijdelijk sprake zal zijn van aanzienlijke hinder. Om draagvlak in de omgeving te behouden voor een dergelijk omvangrijk en langlopend bouwproject is het **noodzakelijk de hinder voor de omgeving zoveel mogelijk te beperken en te borgen dat de Zuidas met voldoende kwaliteitsniveau voor de Zuidas kan door-functioneren**. Dit heeft zowel betrekking op de bereikbaarheid van als de leefbaarheid in het gebied tijdens de realisatie.



Opdrachtnemer dient zich ervan bewust te zijn dat 'voldoende kwaliteitsniveau voor Zuidas' betekent dat voor Zuidasdok een aanmerkelijk hoger kwaliteitsniveau wordt gevraagd, dan doorgaans bij bouwprojecten gebruikelijk is. Met voldoende kwaliteitsniveau voor de Zuidas wordt in ieder geval bedoeld:

1. Dat de openbaarvervoerterminal (OVT) tijdens de realisatiewerkzaamheden kan door-functioneren en zo min mogelijk wordt gehinderd door de bouwwerkzaamheden, waarbij kan worden gedacht aan:
  - dat de transfercapaciteit van de OVT (trein, tram, metro, bus, fiets, voet, taxi) tijdens de verbouwing op peil wordt gehouden én te allen tijde voldoende is voor een veilige afwikkeling van OV-stromen met een vlotte doorstroming en comfort (met het oog op de voorziene uitbreidingen van de frequentie van de modaliteiten vanwege de groeiende reizigers aantallen);
  - dat het aantal omleningen wordt beperkt, dat de overzichtelijkheid wordt geborgd en het aantal keer dat de loop- en fietsroutes in en rond de OVT wordt verlegd wordt beperkt;
  - dat extra loopafstanden worden beperkt (capaciteit, aantal en locatie stijpunten);
  - dat er voldoende fietsenstallingen zijn, zowel in aantal als locaties, die meegroeien met de autonome groei van het aantal fietsers;
  - dat de informatievoorziening helder en eenduidig is;
  - dat de tijdelijke voorzieningen die naar verwachting langer dan een jaar in functie

blijven, waar mogelijk, door gebruikers beleefd worden als een definitieve situatie (zonder dat tijdelijke voorzieningen volledig moeten voldoen aan de eisen van de definitieve situatie); en

- het borgen van de bereikbaarheid van voorzieningen in de OVT, van de nood- en hulp-diensten, de storingsmonteurs, het geldtransport, bevoorrading en vuilafvoer.

3. Dat de kwaliteit van de openbare ruimte qua vormgeving, inrichting en uitstraling past bij het internationale karakter van de Zuidas. Hierbij zijn onder andere de volgende aspecten van belang:

- Het minimaliseren van hinder voor omwonenden, werkenden en bedrijven in de Zuidas. Men moet bijvoorbeeld schoon en zonder vieze schoenen op kantoor kunnen komen;
- Het borgen van de bereikbaarheid van voorzieningen in de plinten en de kantoren; en in algemene zin het borgen van de bereikbaarheid van gebouwen met hun functies;
- Het borgen van de continuïteit van de looproutes en oriëntatie;
- Het borgen van een openbare ruimte die naast schoon, veilig (ook sociaal veilig) past bij de internationale uitstraling van de Zuidas;
- Het beperken van de omvang en het optimaliseren van de uitstraling van de bouwterreinen en tijdelijke constructies;
- Het beperken van het aantal keer openbreken van infrastructuur of openbare ruimte;
- Het beperken van overlast en hinder als gevolg van de bouwwerkzaamheden: geluid, trillingen, geur, stof en dergelijke;
- Het voorkomen van schade aan (belendende) bebouwing, infrastructuur of openbare ruimte

Het 'voldoende kwaliteitsniveau voor Zuidas' komt anders gezegd neer op het borgen dat de Zuidas ook tijdens de realisatie een aantrekkelijk gebied is om te wonen, te werken en voor bedrijven om zich te vestigen. De voor de opdrachtgever acceptabele ondergrens wordt geleverd door het voldoen aan de eisen in de Vraagspecificatie. De opdrachtgever beoogt nadrukkelijk een beter resultaat en heeft het beperken van hinder op het gebied van bereikbaarheid en leefbaarheid daarom een onderdeel van de EMVI-criteria gemaakt..

### BOUWLOGISTIEK

Opdrachtgever verwacht dat het mogelijk is om meer optimalisaties in de bouwlogistiek te vinden, die de belasting voor het milieu en de leefbaarheid maar vooral ook de druk op het stedelijk wegennet met name in de spits kan beperken.



### 3.3. KSF-3: BEHEERST PROCES

Vanwege de grote en complexe (ontwerp) opgave, de lange looptijd van het project, de onvermijdelijke hinder voor de omgeving en de noodzakelijke betrouwbaarheid van informatievoorziening richting de omgeving is het essentieel dat er in alle fasen van het project sprake is van een beheerst proces.

#### **‘EERST DENKEN, DAN DOEN’:**

#### **VERMIJDEN VAN VERASSINGEN EN IN ÉÉN KEER GOED**

Voor een beheerst proces is het in ieder geval noodzakelijk dat alle effecten, raakvlakken en risico's van een bepaalde oplossing, ontwerpkeuze of werkmethode in beeld zijn en voldoende maatregelen zijn genomen om raakvlakken en risico's te beheersen, alvorens met realisatiewerkzaamheden te starten. Bij het in kaart brengen van effecten, raakvlakken en risico's dient steeds oog te zijn voor het gehele systeem Zuidasdok, de effecten op andere onderdelen van het werk, de werking van het systeem en de hinder voor de omgeving. Daarnaast dienen ook de effecten voor de omgeving van een bepaalde oplossing, ontwerpkeuze of werkmethode goed in beeld te zijn om de omgeving voor aanvang van realisatiewerkzaamheden betrouwbare informatie te verstrekken over onder meer de te verwachten hinder en genomen beheersmaatregelen. Dit dient een soepele realisatie te bevorderen, zonder vertraging en zonder verrassingen.

#### **HERIJKING**

Na gunning start de ontwerpfase. Een goed en beheerst doorlopen ontwerpfase is de basis voor een succesvolle realisatie. De opdrachtgever heeft hiervoor een speciale fase binnen het project ingericht. Tijdens de ontwerpfase wordt op een gezamenlijke locatie nauw samengewerkt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hierbij vindt intensieve afstemming plaats tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij ruimte moet zijn om zoveel mogelijk kennis te delen. Opdrachtgever zorgt ervoor dat zij voldoende technische expertise beschikbaar heeft om een goede sparringspartner voor opdrachtnemer te zijn. Als resultaat van deze fase wordt door opdrachtnemer een herijkingsdossier opgeleverd, waaruit blijkt dat er sprake is van een integraal ontwerp, waarbij de raakvlakken en risico's zijn beheerst.

Dit dossier wordt gezamenlijk door opdrachtgever en opdrachtnemer getoetst. Dit betreft een verificatie en validatie van de door opdrachtgever gestelde eisen met als doel dat het systeem gaat werken zoals beoogd. Daarnaast wordt getoetst of alle contractuele uitgangspunten nog passend zijn. Opdrachtgever beoogt met dit proces tevens te zorgen dat de fouten en risico's, zowel voor rekening en risico van opdrachtnemer als van opdrachtgever, aan het licht komen tijdens de ontwerpfase, zodat de effecten hiervan kunnen worden beperkt. Dit kan er toe leiden dat met het oog op de volgende fase voor enkele onderdelen een aanpassing van de overeenkomst nodig is. Feitelijk wordt in deze fase de baseline van het project opnieuw vastgesteld. Het is belangrijk dat zowel opdrachtgever en opdrachtnemer geëngageerd zijn aan de volgende fase.

Opdrachtgever beoogt hiermee alle randvoorwaarden te scheppen zodat het uitvoeringsproces in één keer goed en zonder vertraging kan worden doorlopen. Het is dan ook niet toegestaan te starten met de realisatie, ook niet voor eigen rekening en risico, voordat de herijkingsfase positief is afgerond. Om de opdrachtnemer de mogelijkheid te bieden om de focus in deze fase primair te richten op de ontwerpwerkzaamheden is aan het positief afronden van de herijkingsfase een bonus gekoppeld.

### 3.4. KSF-4: SAMENWERKING OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER

Gezien de complexiteit en duur van het project, de beperkte ruimte en complexe omgeving waarin het project moet worden gerealiseerd is een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer van groot belang. De contractuele afspraken en de verantwoordelijkheden van beide partijen alsmede de risicoverdeling zijn opgenomen in de overeenkomst. De invulling van de samenwerking gaat over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de relatie tussen beide partijen gedurende de realisatie van het project. Voor het succes van het project is het essentieel dat partijen afhankelijk van elkaar durven te zijn. Opdrachtgever is ervan overtuigd dat partijen alleen door een goede samenwerking dit project gezamenlijk tot een succes kunnen maken.

#### RANDVOORWAARDEN VOOR EEN GOEDE SAMENWERKING

Een goede samenwerking is alleen mogelijk indien de belangen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer zijn geborgd en hiervoor de noodzakelijke randvoorwaarden zijn gecreëerd. Om de financiële belangen van opdrachtgever te borgen is een plafondprijs vastgesteld en de financiële belangen van opdrachtnemer worden geborgd door een ondergrens in de prijs. Deze ondergrens is bepaald op een bedrag waarvoor het werk kan worden gerealiseerd en waarbij financiële ruimte is voor het aanbieden van meerwaarde. Opdrachtgever is van mening dat wanneer opdrachtnemer het werk aanvangt met een tekort in zijn begroting dit een goede samenwerking in de weg zal staan.

Ook een redelijke risicoverdeling is een belangrijke randvoorwaarde voor een goede samenwerking. Alleen de risico's waarop de opdrachtnemer ook daadwerkelijk invloed heeft worden bij de opdrachtnemer gelegd. Indien de opdrachtnemer ook een bijdrage levert aan het beheersen van een aantal specifiek benoemde risico's van opdrachtgever, dan kan de opdrachtnemer een bonus verdienen. Verder staat opdrachtgever in voor de kwaliteit van de reeds door haar uitgevoerde werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld de uitgevoerde toestandsonderzoeken, het verleggen van kabels en leidingen en het door de opdrachtgever opgestelde referentieontwerp. Voor fouten in het referentieontwerp geldt dat opdrachtnemer hier geen beroep meer op kan doen na het afronden van de herijkingsfase.

Daarnaast streeft opdrachtgever er naar om zo min mogelijk ingrijpende wijzigingen op te dragen om het werkproces van de opdrachtnemer zo min mogelijk te verstoren. Desalniettemin zal het aantal wijzigingen gezien de lange looptijd van het project aanzienlijk zijn. Bij de afweging of een wijziging wordt opgedragen, zeker indien deze wijziging effect heeft op het integrale ontwerp en de systeemintegratie, worden ook de belangen van opdrachtnemer, om met zo min mogelijk verstoring het werk te kunnen realiseren, meegewogen.

Alhoewel de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het verkrijgen van de benodigde vergunningen, zal opdrachtgever een faciliterende rol vervullen in de te doorlopen processen met de bevoegde gezagen. Met de omgevingsdienst worden hierover momenteel afspraken gemaakt. Ook in de relatie met de stakeholders blijft opdrachtgever gedurende de looptijd van het project actief betrokken.

#### HOUDING EN GEDRAG

Naast het creëren van de juiste randvoorwaarden is de juiste houding en gedrag van zowel de (medewerkers van) opdrachtgever als de opdrachtnemer van essentieel belang. Een goede samenwerking wordt gekenmerkt door:

- Een gezamenlijk streven naar het realiseren van de projectdoelstellingen en de kritische succesfactoren. Cruciaal is het inspannen voor en realiseren van de 'opgave' en niet enkel het realiseren van het werk overeenkomstig de eisen. Dit omvat ook het samen

werken aan draagvlak voor het project;

- Respect voor elkaar en begrip voor elkaars belangen, ook wanneer de belangen tegenstrijdig zijn. Dit begint met het delen van en vragen en luisteren naar elkaars belangen en waardering voor elkaars kwaliteiten, ook wanneer op onderdelen fouten worden gemaakt;
- Een open en duidelijke communicatie, ook over eventuele fouten of onvolkomenheden bij een van de partijen, waarin duidelijk naar elkaar wordt uitgesproken wat van elkaar wordt verwacht en waarbij door opdrachtgever en opdrachtnemer wordt gepraat met één mond naar buiten;
- Een gezamenlijke aanpak van problemen, ongeacht welke partij hiervoor verantwoordelijk is;
- Begrip voor elkaars standpunt in een geschil en een zakelijke houding hierover. Geschillen dienen zoveel mogelijk te worden opgelost zonder dat dit effect heeft op de samenwerking en sfeer binnen de organisaties. Dit betekent ook geschillen zoveel mogelijk 'weghouden' van de werkvloer en niet onnodig laten 'sudderden', maar snel en zakelijk tot een oplossing komen. En indien niet tot een oplossing wordt gekomen snel en goed voorbereid gebruik maken van de escalatielijnen. Escalatie is geen teken van onkunde maar een mogelijke weg naar een oplossing.

De samenwerking krijgt verder vorm door gezamenlijke huisvesting, een gezamenlijke project start up en regelmatige project follow ups, samenwerking in het ontwerpproces, gezamenlijke risicosessies, samenwerking op het gebied van communicatie met stakeholders en het gezamenlijk vieren van successen. Daarnaast is het van essentieel belang dat ook tijdens de uitvoering door beide managementteams erop toe wordt gezien dat de noodzakelijke randvoorwaarden voor een goede samenwerking geborgd blijven.

Voor een goede samenwerking is het nodig dat de medewerkers van opdrachtgever en opdrachtnemer gericht zijn op samenwerken en bereid zijn hierin te investeren en zich hiervoor in te spannen, ook wanneer het spannend is. Het is belangrijk om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en de beleving daarvan bij de teams van beide partijen te monitoren. Dit is een onderdeel van prestatie meten. De prestaties van beide teams worden gemeten en opdrachtgever en opdrachtnemer bepalen gezamenlijk op welke wijze dit wordt ingevuld. Het prestatie meten heeft alleen als doel de prestaties te monitoren om gezamenlijk te kunnen verbeteren gedurende de looptijd van het project. De resultaten worden niet gebruikt voor andere projecten.



### 3.5. KSF-5: ORGANISATIE OPDRACHTNEMER EN OPDRACHTGEVER

De wijze waarop de organisatie van de opdrachtnemer wordt vormgegeven, bemenst en aangestuurd is van groot belang voor het succes van het project. Gezien de omvang en complexiteit van het project en het feit dat er veel verschillende technische disciplines onderdeel uitmaken van het werk zal de organisatie van opdrachtnemer worden ingevuld door meerdere partijen. Opdrachtgever ziet het als een groot risico voor het realiseren van haar projectdoelstellingen wanneer het werk wordt verdeeld tussen partijen en iedere partij slechts zijn eigen taken, verantwoordelijkheden, risico's en doelstellingen kent.

Vanwege de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het project en de benodigde integrale benadering is het essentieel dat de organisatie van opdrachtnemer dusdanig wordt ingericht, bemenst en aangestuurd dat het kan functioneren als één organisatie waarbij de totale opgave wordt overzien. Dit is niet alleen van belang voor een goede systeem integratie, maar ook voor het omgevingsbewust handelen in de hele keten, het kunnen bieden van de voor dit project benodigde flexibiliteit en het voorkomen en beperken van de negatieve gevolgen van vertragingen. Deze onderwerpen maken onderdeel uit van de EMVI-criteria.

Daarnaast is de kwaliteit van mensen bepalend voor het succes van het project. Dit gaat niet alleen over inhoudelijke expertise maar vooral ook over houding en gedrag. Inhoudelijke expertise is ook een vereiste, maar voor een project als Zuidasdok zijn mensen nodig die goed kunnen omgaan met de dynamiek van een complex project, die graag een uitdaging aangaan, die oplossingsgericht en resultaatgericht en flexibel zijn en graag gezamenlijk streven naar het meest optimale resultaat.

Opdrachtgever is zich ervan bewust dat het vormgeven van de voor de uitvoering van dit project noodzakelijke organisatie met het gevraagde kwaliteitsniveau, hoge kosten voor de opdrachtnemer meebrengt. Om deze voorinvestering van opdrachtnemer beperkt te houden keert opdrachtgever een bedrag uit voor de mobilisatiekosten zodra het projectmanagementplan is geaccepteerd.

#### SOORT OPDRACHTGEVER

Het projectteam van opdrachtgever is samengesteld uit medewerkers van ProRail, Rijkswaterstaat en de gemeente Amsterdam en ingericht als één organisatie. Hetgeen hierboven wordt verwacht van de opdrachtnemer, mag de opdrachtnemer ook verwachten van de opdrachtgever. Ook de opdrachtgever dient bijvoorbeeld te functioneren als één organisatie en moet met voldoende medewerkers met de juiste expertise sparringpartner kunnen zijn en ook aan de houding en gedrag van de medewerkers van opdrachtgever worden hoge eisen gesteld. Ook met het oog op de kritische succesfactor samenwerking dient sprake te zijn van wederkerigheid tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Opdrachtgever verwacht dan ook van opdrachtnemer dat zij hierop aangesproken wordt wanneer niet aan deze voorwaarden wordt voldaan. Uiteindelijk moeten opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk een succes maken van dit bijzondere project waarbij we elkaar nodig hebben.

# Zuidas dōk



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

**ProRail**



Gemeente  
Amsterdam

