

## **Bijlage 1: uitwerking nadere vragen**

### **1. Inleiding**

In de maand november is een aantal vragen en mogelijke preciseringen nader onderzocht. De volgende onderwerpen zijn aan de orde gekomen:

- De asymmetrische ligging van de A10.
- Extra transferlaag voor het station.
- Uitgangspunten Business case; de effecten van de varianten op de flanken.
- Precisering van de risicodeling.
- Nadere uitwerking van de governance.
- Eerste beeld van de planprocedures.

Deze notitie bespreekt de uitkomsten van deze aanvullende werkzaamheden.

### **2. De asymmetrische ligging van de A10**

Het onderzoek naar de mogelijkheden, de voordelen en de gevolgen van een asymmetrische ligging van de A10 heeft vooral gelet op de volgende punten:

- 1) Aanpassing van de knooppunten (Nieuwe Meer en Amstel), de daarbij te hanteren fasering en de interferentie van de A10 met de spoorinfrastructuur van trein en metro.
- 2) Gewijzigde aansluitingen op het onderliggend wegennet middels de S108 (Amstelveenseweg) en S109 (Europaboulevard) en de impact op de kruispunten.
- 3) Mogelijkheden van extra ontsluiting van parkeervoorzieningen in het dok.
- 4) Mogelijkheden van tijdelijke en/of definitieve ontsluiting van de noord-zuid verbindingen Beethovenstraat en/of Parnassusweg.
- 5) De kosten van de asymmetrische variant ten opzichte van de symmetrische variant.

Het onderzoek wijst uit dat:

- 1) Een asymmetrische ligging aanzienlijk gunstiger is dan de symmetrische qua bouwfasering, verkeershinder tijdens aanleg, aansluiting van parkeergarages en verkeersveiligheid in de eindsituatie. De betere bouwfasering resulteert in het ruim drie jaar eerder realiseren van het station en het vastgoed boven de metrotunnels.
- 2) Een asymmetrische A10 en de aanpak van de knooppunten kan worden ingepast zonder noemenswaardige problemen in relatie tot interferentie met spoorinfrastructuur en aansluitingen op het onderliggend wegennet. Wel met de onvermijdelijke buitendienst stellingen. Nadere uitwerking is nodig van het dimensioneren van de kruispunten en de consequenties van het verplaatsen van verkeersstromen op het vlak van geluid en luchtkwaliteit.
- 3) Het is aannemelijk dat de asymmetrische ligging positieve effecten kent op de opbrengsten van het vastgoed (eerdere beschikbaarheid kavels boven metrotunnels). Dit dient nader te worden onderzocht.
- 4) Nadeel is, dat direct tijdens de bouw van de Zuidas het aanpassen van knooppunten De Nieuwe Meer en Amstel noodzakelijk is. Dat is weliswaar verkeerskundig bijzonder effectief en wellicht noodzakelijk, maar geeft niet meer de vrijheid om de aanpassing van de knooppunten uit te stellen zoals dat het geval is bij een symmetrische oplossing.

Voor de kosten van een asymmetrische in relatie tot een symmetrische ligging van de A10 is het volgende van belang:

- 1) In de huidige Business case is uitgegaan van een symmetrische ligging van de A10. Voor de symmetrische ligging zijn maatregelen in beeld gebracht voor de 2-4/4-2 configuratie die een ontvlechting van het doorgaande en bestemmingsverkeer mogelijk maakt. De maatregelen hebben betrekking op de op- en afritten S108 en S109 en de knooppunten Amstel en Nieuwe Amstel.
- 2) Deze kosten zijn geraamd op ca. € 180 mln. en maken geen onderdeel uit van de scope van het project Zuidas-Dok. De redenering hierachter is (en was) dat de maatregelen onafhankelijk zijn van een Zuidas-Dok oplossing. Bij het Prospectus Dok werden de maatregelen opgevoerd als te bestellen module.
- 3) De kosten van een asymmetrische ligging betreffen de aanpassingen van de knooppunten Amstel en Nieuwe Meer en zijn geraamd op 260 miljoen euro. Dit is naar huidige inzichten € 80 mln meer dan de kosten voor de onder 1) beschreven maatregelen.

Wij adviseren dat bij uitwerking van het ondergronds brengen van de A10 omwille van de mogelijke gevolgen voor fasering zowel de symmetrische als de asymmetrische variant ontwikkeld wordt. Dan kan nader worden vastgesteld wat de uiteindelijke consequenties zijn op het vlak van inpassing, milieu, kosten en baten en kan op basis van meer detailinformatie een afweging worden gemaakt.

### **3. Extra transferlaag voor het station.**

Aanleiding voor het onderzoek naar een extra transferlaag in het station is de beperkt beschikbare ruimte op het stationskavel tussen ABN Amro en WTC. De “transfermachine” tussen trein en metro vergt een dermate groot oppervlak dat overige stationsfuncties in het gedrang komen of zelfs aan de overzijde van de Minerva-as moeten worden ondergebracht. Een dergelijke opdeling van voorzieningen is voor het functioneren van het station niet wenselijk. Bovendien is het regime van toegangspoortjes dwingend in de toegankelijkheid van de transfermachine en de perrons.

Indien de transfermachine zoals in de tweelaags stationsvarianten aan de oost-west straten ligt, is het niet mogelijk daar tevens stationsingangen te maken. De stationsingangen zijn dan beperkt tot Minerva-as en Beethovenstraat. Ten aanzien van de aansluitingen van trein en metro enerzijds met de overige modaliteiten anderzijds geeft dit minder navigatiegemak (gewenste grotere loopafstanden en slechter overzicht).

Door het stapelen i.p.v. spreiden van de stationsdomeinen wordt de Minerva-as niet langer bezet en ‘teruggegeven aan de stad’. Het meerlaagse station maakt het mogelijk binnen hetzelfde kavel een vanuit vier richtingen permeabele stationshal te maken, gescheiden van de transfermachine met zijn toegangsregime en poortjes. Daarmee worden reizigersstromen naar aard en tempo gesepareerd, ontstaat een logischer sequentie van stationsdomeinen en kan de aansluiting met de stad en het overige openbaar vervoer worden verbeterd. Onderzocht is voor de drie varianten of en zo ja op welke wijze een meerlaags station kan worden gerealiseerd, en tot welke winst- en verliespunten dit leidt.

- 1) Dok onder de grond: Bij het dok onder de grond is een meerlaags station te realiseren door direct boven de perrons een transferlaag te creëren. De

daar weer bovenliggende stationsvloer komt dan circa 3,5 meter boven huidig maaiveld te liggen. Als gevolg daarvan is een maaiveldverhoging nodig om het station te ontsluiten. Het zou de reizigers meer na- dan voordelen opleveren indien zij werden gedwongen om binnen de (daarvoor te krappe) kavel vanaf huidig maaiveld eerst omhoog te gaan, en kort daarna weer omlaag naar het transfervniveau. Een verhoging van het omliggend maaiveld kan functioneel worden benut door daarin functies onder te brengen zoals de benodigde grote fietsenstallingen. Dat maakt een rechtstreekse aansluiting van de fietsenstallingen op het station mogelijk.. De kosten die gemoeid zijn met de extra laag in het station en het boven huidig, doch onder nieuw maaiveld uitvoeren van fietsenstallingen kunnen worden gecompenseerd door de vrijval van vastgoed en plinten in de stationskavel ten westen van het station. Een bijkomend voordeel van het meerlaags station is de multifunctionele ruimtebeleving ('wereldstation'), de mogelijkheid van ontsluiting van vastgoed aan de zijden Minerva-as en Beethovenstraat en de betere positionering van de stationsgerelateerde retail.

- 2) Dok half in de grond: Het dok half in de grond ligt reeds 5 meter hoger dan het huidige maaiveld. Een verdere maaiveldverhoging ten behoeve van een extra stationslaag (zoals bij het dok onder de grond) is uitgezocht doch blijkt feitelijk niet inpasbaar. De niveauverschillen worden te groot. Een transfer-tunnel onderlangs is eveneens onderzocht. Dat biedt weliswaar soelaas aan de scheiding tussen passagiersstromen, maar behoudt het toegangsregime met poortjes op de stationsvloer die vanaf de stad ontsloten wordt. De voordelen van 4-zijdige permeabiliteit, de multifunctionele ruimtebeleving, de betere ontsluiting van het vastgoed en de verbetering voor de stationsretail zijn dan niet in te boeken. Bij dok half in de grond worden de voordelen van een meerlaags station niet gerealiseerd.
- 3) Dok boven de grond: Bij het dok boven de grond is een extra transferlaag boven de sporen mogelijk, in de vorm van een passarel. Ook bij deze variant biedt dit soelaas aan de scheiding tussen passagiersstromen, maar behoudt het toegangsregime met poortjes op de stationsvloer die vanaf de stad ontsloten wordt. De voordelen van 4-zijdige permeabiliteit, de multifunctionele ruimtebeleving, de betere ontsluiting van het vastgoed en de verbetering voor de stationsretail zijn dan niet in te boeken. Bij dok boven de grond worden de voordelen van een meerlaagsstation niet gerealiseerd.

Alleen in het geval van een Dok onder de grond kan een meerlaagsstation zinvol worden gerealiseerd. Consequentie van een hoger maaiveld is deels bekend vanuit de variant Dok half in de grond. Verschil is dat voor Dok onder de grond geen tijdelijke noord-zuid-verbindingen benodigd zijn. Ook kan de aansluiting met de belendingen zodanig worden uitgevoerd dat win-win situaties ontstaan en schadeclaims kunnen worden voorkomen. De maaiveldverhoging wordt immers gerealiseerd met vanuit de stad toegankelijke en in ruimte aanpasbare functies. Dat is duidelijk anders dan in het Dok half in de grond met de 5 meter hoge gesloten wand van de A10 tunnels. Maar, een deugdelijke studie naar de mogelijkheden van een maaiveldverhoging en de noodzaak tot zorgvuldige afstemming met bestaande eigenaren maakt een besluit over een meerlaagsstation op dit moment nog niet mogelijk. Ook al is een aantal voordelen direct duidelijk, de daadwerkelijke inpassing en het benodigde draagvlak bij belanghebbenden vragen om nadere zorgvuldige uitwerking.

#### 4. **Uitgangspunten Business case; de effecten van de varianten op de flanken.**

De berekening van de Business case voor de drie varianten behelst (i) de kosten van de infrastructuur, (ii) de opbrengsten vanuit de uitgifte van gronden op de Flanken en op het Dok, (iii) de waarde-effecten van de Dokvarianten op de flanken en (iv) de bijdragen die zijn toegezegd (in de bestuursovereenkomst van 31 januari 2006).

- 1) Kosten infrastructuur: Naarmate het Dok hoger ligt, zullen de kosten voor de infrastructuur lager zijn. De bedragen in de kostenraming zijn door Arcadis op niveau 1-1-2009 gebracht en zijn gebaseerd op uitgebreid (aanwezig) basismateriaal. Rijkswaterstaat en Prorail hebben de bedragen gevalideerd.
- 2) Opbrengsten van uitgifte van kavels in de Flanken en op het Dok: De opbrengsten van de uitgifte van gronden, op het Dok en in de Flanken, zijn (vergeleken met het Dok prospectus) qua prijzen en tempovan uitgifte naar beneden bijgesteld. De economische situatie en de verwachte doorwerking daarvan op de vastgoed markt maken dit noodzakelijk. Het Adviesbureau Ecorys heeft nader advies uitgebracht over de aannames betreffende de prijzen en de uitgifte van grond, zoals gekozen in de Business Case. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen. De prijsontwikkeling van de grond wordt in het begin van de looptijd wat naar beneden bijgesteld en later in het project enigszins naar boven. Het tempo van de gronduitgifte is naar beneden bijgesteld en de looptijd van het project is met 5 jaar verlengd om daarvoor ruimte te geven. Deze aanpassingen resulteren in een grotere spreiding van de sleutelvariabelen in de Business case en daarmee in een grotere spreiding rond de verwachte uitkomsten. Na deze aanpassingen beoordeelt Ecorys de uitgangspunten als realistisch. Uit oogpunt van vergelijking met het Dok prospectus merk ik op dat het vastgoed programma (volume) op de Flanken sinds 2007 aanzienlijk is uitgebreid.
- 3) Effecten varianten op de Flanken: De opbrengsten van de uitgifte van gronden op de Flanken zijn in de berekeningen van de Business case voor alle varianten hetzelfde. Verschillen bij de varianten komen voort uit verschillende momenten van realisatie van het vastgoed en omvang van de waarde-effecten van de Dokvarianten op de flanken. De opbrengsten op het Dok zijn vanwege de omvang van het programma hoger naarmate het Dok lager ligt. De effecten van de Dokvarianten op het opbrengstpotentieel van de flanken zijn voorzien van een externe beoordeling van het adviesbureau Ecorys. De meeste waarschijnlijke waarde en de totale bandbreedte van de effecten op de flanken zijn op basis van dat advies als volgt bepaald:
  - Dok onder de grond (bandbreedte van 25-30 € mln. negatief)
  - Dok half in de grond (bandbreedte van 165-255 € mln. negatief)
  - Dok boven de grond (bandbreedte van 205-360 € mln. negatief)Hiermee zijn de effecten op de flanken afzonderlijk van de Business case in kaart gebracht. Voor een Dok half in de grond geldt dat een asymmetrische oplossing positieve effecten kan hebben voor de wijze waarop tijdelijke maatregelen noodzakelijk zijn. Dit leidt mogelijk ook tot een minder scherpe afwaardering van het omliggend vastgoed zoals door Ecorys berekend.
- 4) Publieke bijdragen: De bijdragen zijn in de berekeningen opgenomen, zoals deze zijn toegezegd in de Bestuursovereenkomst 2006 en gespecificeerd ten tijde van het Dok prospectus. De bijdragen zijn op prijspeil 2009 gebracht. Hierbij zijn de volgende aantekeningen te maken:
  - Bijdrage Financiën: Het project Zuidas kan fiscaal zo gestructureerd worden dat een groot deel van de BTW-druk te verrekenen of te compenseren is. Hierdoor hoeft uitsluitend de BTW over de realisatie

van de Rijksinfrastructuur (casco en inbouw van de A10) en de BTW op de bijdrage van Verkeer en Waterstaat voor zover het de zware rail betreft uiteindelijk op het project te drukken. De precieze verwerking hiervan en mogelijkheid hiervoor hangen nauw samen met de fiscaal-juridische structurering. De effectieve BTW-druk op het project bedraagt op basis hiervan indicatief tussen de € 110 mln. en € 135 mln. NCW 1-1-2009 (€ 120 mln. tot € 160 mln. reëel p.p. 1-1-2009). Deze BTW-druk kan conform de reguliere kaders interdepartementaal worden gecompenseerd. Indien er geen compensatie zou plaats vinden, wordt de door het Ministerie van Financiën toegezegde BTW-cap van € 90 mln. voor het project overschreden.

- Bijdrage Verkeer en Waterstaat: De bijdrage van het ministerie van Verkeer & Waterstaat is indertijd gebaseerd op de kosten van de opwaardering van het bestaande dijklichaam met de toenmalige infrastructuur eisen. Hierbij werd uitgegaan van 4-sporigheid en een 4-sporig treinstation. Voor de huidige berekeningen is uitgegaan van een werkhypothese van 6-sporigheid en een 6-sporig treinstation. Dat impliceert dat een bijstelling van de bijdrage op basis hiervan in de rede ligt. Voor de bijstelling van de bijdrage zou kunnen worden uitgegaan van de eerder gehanteerde benaderingswijze van de dijkreferentie, waarbij de kosten voor uitbreiding voor rekening van Verkeer en Waterstaat komen, doch het ondergronds uitvoeren ervan door de vastgoed opbrengsten dient te worden afgedekt.

- 5) Aansluiting OV SAAL: Voor de berekening van de Business case zijn op de bijdrage zijn de kosten voor OV SAAL korte termijn in mindering gebracht (BC neutraal). Met het project OV SAAL korte termijn heeft afstemming plaatsgevonden over de wijze waarop het ministerie 4-sporigheid wil realiseren en de eventuele meerkosten voor het project Zuidas-Dok als gevolg van een latere uitbreiding tot 6-sporigheid. Ten behoeve van de analyse is onderscheid gemaakt tussen (i) kosten die na realisatie van OV SAAL korte termijn benodigd zullen zijn voor ombouw tot 6-sporigheid, (ii) kosten die na realisatie van OV SAAL korte termijn benodigd zullen zijn voor de oostelijke keerspooren, (iii) kosten die na realisatie van OV SAAL korte termijn benodigd zullen zijn voor het ondergronds brengen van 6-sporigheid en (iv) kosten die als voorinvestering nuttig zijn (totaal 24 miljoen, helft voor 6-sporigheid als zodanig, helft voor 6-sporigheid ondergronds brengen), omdat ze anders in latere fase minstens het dubbele gaan kosten. Een en ander zal nadere uitwerking dienen te krijgen in de verwerking van de kosten en bijdrage voor 6-sporigheid.

Het algemene beeld van de drie Dokvarianten is als volgt. Voor wat betreft de omvang van de kosten geldt dat hoe hoger de ligging van het Dok is, des te lager de kosten voor de infrastructuuropgave. Voor de opbrengsten geldt echter dat hoe hoger de ligging van de infrastructuur is, des te lager het opbrengsten potentieel zal zijn voor het te realiseren vastgoed op het Dok.

## 5. Precisering van de risicodeling.

Nadat prof. Vambersky van de TU Delft een second opinion heeft opgesteld op het integraal ontwerp van de drie dokvarianten heeft op 7 december 2009 een expert meeting plaatsgevonden met een brede groep deskundigen omtrent de risico's en mogelijke beheersmaatregelen van de varianten. Onderdeel van de opdracht is immers het onderzoeken van een dok met een haalbare Business case waarbij, middels een minder diepe

ligging van de infrastructuur in de ondergrond, kosten en risico's gereduceerd zouden kunnen worden. De groep deskundigen heeft zich gericht op een overall risico-analyse met betrekking tot de volgende vijf thema's:

- Ontwerp en uitvoering in- en ondergronds.
- Ontwerp en uitvoering bovengronds.
- Organisatie ontwerp en uitvoering.
- Technisch beheer gebruiksfase.
- Organisatie beheer en eigendom.

Gebruik makend van de Electronic Board Room van Deltares is onder leiding van onafhankelijk voorzitter D.G.Mans een brede inventarisatie gehouden met een onderlinge weging en vervolgens een bepaling van beheersmaatregelen. De drie dokvarianten blijken onderling volgens de specialisten niet substantieel tot verschillend risicoperceptie te leiden (anders dan in vergelijking met het diepe Prospectus Dok. De specialisten hebben aangegeven het lastig te vinden de drie varianten op het aspect risico onderling met elkaar te vergelijken. Dit houdt verband met de beperkte diepte, de grotere afstand tot de belendingen en het feit dat de restrisico's die zij zien, voor alle drie de varianten gelden. Eerder werd al door prof. Vambersky vastgesteld dat de mindere diepte en grotere afstand tot de belendingen leiden tot normaal gebruikelijke bouwrisico's. De deskundigen stellen verder vast dat:

- 1) Zelfs met de aanlegdiepte van de meest diepe variant is er in Nederland voldoende ervaring; er is geen aanleiding de aanleg van welke variant dan ook aan te merken als verhoogd risico. De diepere aanleg leidt tot een stijvere constructie in de ondergrond vanwege kortere afstand tot de zandlagen en daartoe een kortere paalfundering. De opbouw van de grond met hoofdzakelijk zand tot grote diepte en nauwelijks klei heeft relatief beperkte zettingen en zettingsverschillen in de ondergrond tot gevolg. Het graven in de ondergrond op de plaats waar eerst een vijf meter hoog dijklichaam aanwezig is geweest leidt niet tot verhoogd risico. Pas bij het werken in het grondwater (op of iets onder maaiveld) komt de mogelijkheid van verhoogd risico in beeld. Door de grotere afstand tot de belendingen (minimaal 10 meter) in relatie tot de maximale diepte van 9 meter ontstaat volgens de experts een beheersbare situatie (hellingshoek kleiner dan 45 graden).
- 2) Ten aanzien van (i) de bouwrisico's, (ii) de relatie tussen onderbouw en bovenbouw en (iii) de mogelijke impact op de belendingen stellen de experts voor vroegtijdig uitgebreid bodemonderzoek te doen en de bestaande gebouwen te monitoren, vanwege de verschillende leeftijd van de gebouwen en de onderlinge hoogteverschillen. De uitspraken van zowel de constructeurs als de geotechnici dat de zettingen en zettingsverschillen, gegeven de bodemsamenstelling, mee zullen vallen, kunnen dan worden getoetst. De aanwezige experts waren unaniem in hun opvatting dat het bij de gepresenteerde drie dokvarianten gaat om beproefde bouwmethoden waar ruime ervaring mee is. Deze constatering is van groot belang voor de verzekeraarbaarheid van het project. Consultatie van AON over de verzekeraarbaarheid gaf aan dat de verzekeraarbaarheid en de hoogte van de premie vooral samenhangen met de bouwmethode. Bouwmethodes waarmee voldoende ervaring is opgedaan zijn normaal verzekeraarbaar, experimentele en/of innovatieve bouwmethoden zijn moeilijk verzekeraarbaar. Voor wat betreft een indicatie van de verzekeringspremie heeft AON aangegeven dat als de Zuidas infrastructuur (igv verdiepte ligging) vandaag zou worden aanbesteed rekening gehouden dient te worden met een premievoet in de orde grote van maximaal 1 % (afhankelijk van bouwmethoden).

- 3) De aanwezige deskundigen zijn van mening dat er ten aanzien van de relatie onderbouw en bovenbouw niet zozeer grote bouw- en uitvoeringstechnische risico's zijn, maar dat het diverse gebruik en het uiteenlopend eigendom wel tot complicaties kan leiden. Zo werd gesteld dat risico van trillingen als gevolg van trein en metro nu zijn gemitigeerd door het uitsluitend toelaten van reizigerstreinen, het vermijden van wissels in de treintunnels en het trillingsarm bevestigen van spoorstaven op nastelbare trillingsdempende constructies. Het inboeten op dergelijke maatregelen levert een onmiddellijk risico op voor de afzet van de grond voor het dok en, zodra bebouwd, voor de verkoopbaarheid en verhuurbaarheid van de gebouwen.
- 4) De experts hebben veel aandacht gegeven aan de faseringsrisico's en interface risico's. Gewezen is op risico's van kwaliteitsverlies en/of stagnatie indien de onderlinge afstemming niet goed is geregeld, er onduidelijkheid is over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en niet overkoepelend kan worden ingegrepen als zich schade of andere ongewenste gebeurtenissen voordoen. Veel genoemde risico's zijn gerelateerd aan normaal gebruikelijk vakmanschap en de juiste controlemechanismen. De grote problemen ontstaan juist bij onoordeelkundig of ontoereikend opdrachtgeverschap. Met name daar waar deelprojecten zijn opgeknipt en qua aansturing, verantwoordelijkheidsverdeling en verzekering afzonderlijk zijn georganiseerd. Eenduidig opdrachtgeverschap met het mandaat om in te grijpen bij optredende problemen is een voorwaarde voor risicobeheersing. Een overkoepelend opdrachtgevend orgaan is noodzakelijk, toegerust met (i) een toereikend mandaat, (ii) een risicoreserve waaruit proactief calamiteiten vroegtijdig kunnen worden bestreden en (iii) een overkoepelende verzekering voor risico's zowel voor de uitvoering als gedurende de exploitatie. Dat laatste werd eerder bevestigd door een analyse van het project en een daaraan gekoppeld advies van AON.
- 5) De experts geven aan dat als de variant waarop de keuze valt nader wordt uitgewerkt het ook mogelijk zal zijn de interface risico te preciseren. Het resultaat hiervan geeft een inschatting van de overkoepelende risico's die in het risicofonds moeten worden ondergebracht. De gewenste omvang van het risicofonds kan dan nader worden bepaald. Ook kunnen dan afspraken worden gemaakt of en hoe partijen daarin bijdragen en in hoeverre het batig saldo van de Business case al voldoende soelaas biedt.

## 6. Nadere uitwerking van de governance.

In de benadering van de governance is onderscheid gemaakt tussen de korte termijn (ca. 1 jaar) en de structurele situatie. Een aantal *guiding principles* staat centraal.

- 1) **Integraliteit:** Gelet op onze ervaringen in de afgelopen periode, de complexiteit van de opgave en het grote aantal, deels uiteenlopende belangen, stellen wij voor gezamenlijkheid als uitgangspunt te hanteren voor de governance op het vlak van de integrale Business case en aansturing. Integraliteit maakt het noodzakelijk dat alle partijen het met elkaar eens worden over een gemeenschappelijk eindbeeld. Alleen dan kunnen de afspraken voor de bijdragen goed werken. Ook de experts hameren op de noodzaak van een integrale sturing. Op basis van ervaring bij andere projecten bevelen zij met klem integrale sturing aan om faserings- en interfacierisico's en borging van de kwaliteit van de openbare ruimte tijdens de realisatie van het project beter zeker te stellen. Ook de afstemming met het project OV SAAL korte termijn heeft aangetoond hoe belangrijk het is dat integraal be-

stuurlijk wordt toegezien op de uitwerking van opdrachten bij gerelateerde deelprojecten. Een integrale benadering van het project heeft als bijkomend voordeel dat de risico's voor alle fasen in één overkoepelende verzekeringsstructuur zijn onder te brengen

- 2) Hanteerbare deelprojecten: Door “decomposing” en “debundling” is het project gedefinieerd in samenhangende, maar te onderscheiden deelprojecten. Bij de deelprojecten (aanleg autotunnels, aanleg treintunnels, aanleg metrotunnels, aanleg station, uitgifte gronden) kan per project een partner opdrachtnemer worden gevonden, die “natuurlijk past” bij het project. Verder kan door de veel duidelijker toeschrijving van risico's per deelproject een redelijk risicoprofiel voor deze opdrachtnemers worden gedefinieerd. Zo ontstaat een situatie waarin “iedereen doet waar men het beste in is” in omstandigheden met een voor partijen herkenbaar risico.
- 3) Projectentiteit: Bij een opsplitsing van het project in logische deelprojecten is het belangrijk een overkoepelende projectentiteit met gedelegeerd opdrachtgeverschap in het leven te roepen. De projectentiteit heeft tot taak de gemeenschappelijke naleving van de business case te bewaken inclusief het beheersen van gezamenlijke risico's en het benutten van gezamenlijke kansen. Een tweede belangrijke rol is de coördinatie van het project en de afstemming tussen de deelprojecten. De projectentiteit “doet” het project en kan hiertoe juridische verbintenissen aangaan, bijvoorbeeld prestatiecontracten met verschillende opdrachtnemers. De behandeling van de noodzakelijke procedures ligt ook bij de projectentiteit. De risico's die de gebruikelijke risico's overstijgen zijn onder te brengen in een gezamenlijk risicofonds. Het gaat om dekking voor excessieve uitvoeringsrisico's, interfacerisico's, procedurele risico's, marktrisico's en overmachtrisico's en de mogelijkheid om pro-actief en adequaat in te grijpen ingeval van optredende problemen. Daarmee kan escalatie van tijdsverlies, kosten en claims worden voorkomen. Het risicofonds creëert gezamenlijkheid en daarom ligt het voor de hand dat alle betrokken partijen bijdragen aan het fonds (eventueel in de vorm van garanties).
- 4) Flexibiliteit: Bij keuze voor een variant onder de grond of half in de grond kan na de aanleg van de A10 gekozen voor een andere variant. Dit betekent dat de Business case beter beheersbaar wordt. Er hoeft immers niet op een beginmoment een besluit te worden genomen dat de ontwikkeling van de Zuidas voor de 25 jaar daarna vastlegt. De flexibiliteit maakt het partijen mogelijk om het plan in z'n verdere ontwikkeling bestuurlijk bij te sturen. Gebleken is dat de variant Dok onder de grond de meeste flexibiliteit biedt. Een eerste fase met A10 tunnels onder de grond houdt andere opties open, van onder de grond tot aan het handhaven van de sporen op de huidige dijk.
- 5) Korte termijn: De projectentiteit is niet meteen vorm gegeven. Ondertussen is er een aantal werkzaamheden die wel kunnen worden voortgezet. De huidige projectstructuur kan worden voortgezet, maar dan op volletijds basis. De projectgroep behandelt de voorbereiding van de aanleg van de A10, het uitwerken van een stedenbouwkundige visie, het opstarten van planprocedures, het uitwerken van de projectentiteit etc. De voorzitter van de projectgroep zou idealiter de beoogde leider van de projectentiteit moeten zijn. Het profiel van de functie combineert (financiële) kennis van zaken in de bouw en constructie gecombineerd met goede toegang tot bestuurlijke kringen in Den Haag en Amsterdam.

## 7. Eerste beeld van de planprocedures.

Nagegaan is in hoeverre de bestuurlijke flexibiliteit over te brengen is naar de formele planprocedures. Deze flexibiliteit is vooral van toepassing op het Dok onder de grond. Geconstateerd is de planprocedures de gewenste flexibiliteit kunnen accomoderen, hiervoor zijn grosso modo twee hoofdroutes mogelijk.

- 1) Partijen kunnen een besluit nemen tot uitbreiding en aanleg van de A10 in een Dok. Bij het succesvol doorlopen van een dergelijke procedure is juridische zekerheid verkregen over de A10. Voor de beoogde spoorinvesteringen en de stedenbouw zijn vervolgpcedures noodzakelijk. Deze route is juridisch mogelijk maar kent verschillende interface risico's vanwege de reeks aan vervolgpcedures die nodig zijn om het eindbeeld te realiseren.
- 2) Indien partijen de ambitie van het Dok onderschrijven en zich willen binden aan een gezamenlijk vast te stellen streefbeeld voor de Zuidas kan besloten worden om één geïntegreerde planprocedure te doorlopen voor de A10, de spoorinfrastructuur en de stedenbouw. Indien er gedurende de uitvoering van het project 'geswitched' wordt van variant en derhalve de projectopzet wijzigt ten opzichte van het oorspronkelijk beoogd eindbeeld dan zal een zogenaamde afwijkingsprocedure gestart moeten worden. Aandachtspunt in dat geval is dat een wijziging van de projectopzet niet resulteert in extra risico's voor planschade.

Voor beide routes geldt dat de planning zoals globaal is ingeschat op het kritieke pad ligt ten opzichte van de planning van de drie Dokvarianten. Werkzaamheden die op een kritisch tijdpad liggen betreffen het functie vrijmaken ten behoeve van de aanleg van de A10 autotunnels. Gelet op de beoogde gemeenschappelijkheid bij de sturing op interfaces en beheersing van risico's, adviseer ik voor de tweede optie te kiezen en uit te gaan van een integrale planprocedure met een gemeenschappelijk eindbeeld.

Delft,  
18 december 2009.