

Sanering Oostergasfabrieksterrein Amsterdam

Vorming alliantie pakt goed uit bij bodemsanering

De sanering van het Oostergasfabrieksterrein in Amsterdam kwam na een moeizame start in een impasse terecht. Een andere aanpak, die uiteindelijk resulteerde in een alliantie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, trok de werkzaamheden weer vlot. De partijen hebben hierover een leergeschiedenis gepubliceerd.

IR. L. BESSELINK / DRS. K. KAPTEIN /
ING. G. SCHEFFRAHN / PROF.DR. P. STORM

Begrensd door de Linnaeusstraat, de Ringvaart, de spoorlijn en de Polderweg ligt in stadsdeel Oost-Watergraafsmeer van de gemeente Amsterdam het circa 9 hectare grote Oostergasfabrieksterrein. De fabriek die hier vroeger gas uit kolen produceerde, zorgde samen met de Westergasfabriek voor de gasvoorziening van Amsterdam. In 1923 sloot de gasfabriek. Bij het productieproces zijn de bodem en het grondwater ernstig verontreinigd geraakt met onder meer naftaleen, benzeen en minerale olie.

Vorbereiding sanering

De sanering van het Oostergasfabrieksterrein kent een lange voorbereidingstijd. Talrijke onderzoeken, inschattingen, allerlei ambities en ervaringen in voorgaande Amsterdamse saneringsprojecten (Westergasfabriek en Diemerzeedijk) hebben een rol gespeeld bij de bepaling

IN 'T KORT - PROJECTAANPAK

- Impasse bij sanering Oostergasfabrieksterrein door complexiteit binnenstedelijk project
- Vorming alliantie doorbreekt scheiding tussen opdrachtgever, aannemer en adviseur
- Alliantie zorgt voor andere mentaliteit, sturing en rolverdeling
- Een exemplaar van de Leergeschiedenis is aan te vragen via SKB: www.skbodem.nl



Overzicht van het projectgebied van het Oostergasfabrieksterrein in Amsterdam.

van de saneringsvisie en -strategie. Uiteindelijk is gekozen voor een bronverwijderingsstrategie en is de met mobiele componenten verontreinigde grond zoveel mogelijk afgegraven en afgevoerd. Deze keuze werd vooral ook ingegeven door het plan van Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer voor een nieuwe wijk op het gesaneerde terrein, Oostpoort geheten, dat diverse ondergrondse parkeergarages bevat. Oostpoort omvat verder een nieuw stadsdeeltkantoor, woningen, bedrijfsruimten, winkelcentrum, sporthal en een centrum voor muziek en horecagelegenheden. Een aantal historische gebouwen krijgt een nieuwe functie en blijft zodoende behouden.

Na de start van de sanering in oktober 2004 is in totaal 135.000 m³ verontreinigde grond uit het gebied afgevoerd naar verwerkers. De sanering is in drie fasen uitgevoerd, verdeeld over vijf winterperiodes. De laatste fase (fase C, bestaande uit twee winterperiodes) is binnen een alliantieverband uitgevoerd. Aan het einde van de sanering hebben de betrokken partijen met subsidie van SKB een leergeschiedenis opgesteld, die vooral ingaat op de totstandkoming en effecten van de alliantie.

Reden voor alliantie

De start van de sanering verliep moeizaam. Bij de uitvoering van de sanering kwamen de partij-

lang bij het project. Bij de aanpak en organisatie van het project ging men ervan uit dat het mogelijk was de visies en belangen eenduidig en harmonieus te koppelen aan de centrale opgave: het verwijderen van de vervuiling van het Oostergasfabrieksterrein volgens de gekozen strategie. Daarmee werd de essentie van het project vooral een technische kwestie: waar zit de vervuiling en hoe kunnen we die het best verwijderen? Aanpak en organisatie werden daarop toegespitst.

Het project werd op conventionele wijze georganiseerd en aanbesteed. Men nam aan dat de milieuhygiënische scope van het project voldoende juist was om daar zo strak mogelijk aan vast te houden om de saneringskosten te beheersen. Deze aanname bleek echter onjuist. De milieuhygiënische scope bleek niet optimaal in het licht van de werkelijke verspreiding van de vervuiling. De saneringsstrategie bleek niet optimaal in relatie tot de saneringsdoelstelling. De invloed van de herontwikkeling van het terrein op de aanpak van de sanering bleek groter dan voorzien, evenals de directe overlast van de sanering voor de omwonenden.

De verwachtingen over de voortgang van het werk werden bij lange na niet gerealiseerd en het project raakte in een impasse. Het gevolg was dat de partijen hun belangen in gevaar za-

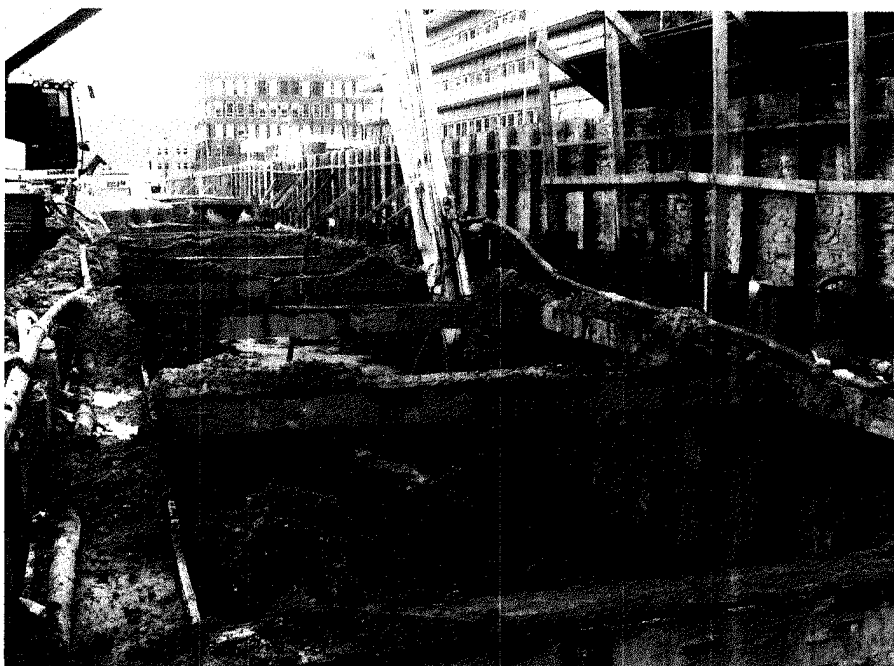
gen. Het gezamenlijke oplossingsvermogen nam af, terwijl de 'stopping power' van elk der partijen steeds groter leek te worden.

Totstandkoming alliantie

De impasse in het project werd doorbroken toen de partijen zich realiseerden dat ze elkaar nodig hadden om de klus te klaren, dat het eigen belang (het voorkomen van nog meer schade) het best gediend was met een focus op het gezamenlijke belang: het binnen afzienbare tijd en tegen redelijke kosten opleveren van een gesaneerd en voor herontwikkeling bruikbaar terrein. De nieuwe projectleider en latere alliantiemanager heeft in dit proces het voortouw genomen. Hij zag in dat het project leed aan een verkeerde uitgangsvisie en daardoor aan een gebrek aan onderling vertrouwen. Verbetering van de onderlinge verhoudingen ontstond onder meer door het scheiden van strategisch van tactisch en operationeel overleg, het inlassen van reflectiemomenten, het vragen om advies aan derden en door voorbeeldgedrag.

De andere aanpak en organisatie kenmerkten zich onder andere door: meer sturing op doelen in plaats van op een gefixeerde of bevroren scope, beheersing op basis van processen in plaats van op incidenten, focus op globale in plaats van detailrisico's en meer inbreng van de aannemer bij ontwerp en voorbereiding.

Het ontwikkelen en invoeren van deze nieuwe aanpak en organisatie vergde nogal wat tijd. Allerlei risico's die bij aanvang niet waren onderkend, moesten alsnog worden onderzocht; het project moest als het ware worden herontdekt. Verder moesten de betrokken personen hun oude gedrag vervullen voor nieuw gedrag en ten



Sanering kuip Polderweg.

slotte was het noodzakelijk steun bij en toestemming van het bevoegd gezag te krijgen voor de koersherziening.

De alliantie is gesloten tussen de opdrachtgever en de aannemer; het adviesbureau maakte geen onderdeel uit van de alliantie, maar is wel betrokken gebleven. De alliantie bestaat uit gezamenlijke teams voor ontwerp, werkvoorbereiding en toezicht.

De alliantie is gevormd met twee contracten, een alliantieovereenkomst en een uitvoeringsovereenkomst. Gekozen is voor een vorm tussen de zware en de lichte variant. In de zware variant worden alle werkzaamheden, risico's en kosten ondergebracht in een gezamenlijke onderneming (bijvoorbeeld een vof). In de lichte variant wordt slechts een deel van de werkzaamheden, risico's en kosten ondergebracht in een alliantiecontract en het resterende deel in een uitvoeringscontract. In de tussenvariant blijft er, vergeleken met de lichte variant, ook een prikkel voor de uitvoerende partijen wanneer het alliantiefonds leeg is, omdat het definitief saldo (positief of negatief) van het alliantiefonds gelijkmatig wordt verdeeld over de partijen.

Veranderingen

In de alliantie vervaagden de normaal aanwezige scheidingen tussen opdrachtgever, aannemer en adviseur en zijn deze partijen geheel anders met elkaar gaan samenwerken. De belangrijkste veranderingen betroffen een andere mentaliteit (samen problemen oplossen), een andere sturing (verder vooruit kijken en oplossingen zoeken om problemen te voorkomen) en een andere rolverdeling en daarmee samenhangend wijzigingen in de bezetting.

De belangrijke opbrengsten van de alliantie waren beter uitvoerbare ontwerpen, minder stagnatie en meerwerk, relatief lagere kosten voor fase C en minder overlast voor omwonenden. Vooral in de eerste saneringsperiode van

fase C is zeer veel (ontgravings)werk verzet en afgerond binnen de gestelde termijn.

Aanbevelingen

De sanering van de Oostergasfabriek maakt duidelijk dat aansturing en beheersing op basis van een gefixeerde scope voor een grootstedelijke grondsanering een illusie is. Het leidt tot vernauwing van het strategisch denken en daarmee tot gefixeerde (inflexibele) gedragspatronen bij de betrokken partijen. Hierdoor kan het project in een impasse raken.

Bij de (strategische) planvorming is het daarom zaak serieus rekening te houden met een dergelijke impasse. Een time-out en de beschikbaarheid van wisselers zijn niet alleen voor sporters een goede zaak. In dit soort projecten is het aan te bevelen vast gebruik te maken van een time-out, die is gericht op het verkrijgen van feedback op het eigen gedrag, het benutten van elkaars ervaring en kennis en het aanpassen van de gezamenlijke strategie.

Allianties bieden geen garantie voor superieure resultaten en een grotere gezamenlijke risicopot maakt de alliantie niet sterker. De kracht van een alliantie wordt bepaald door de mate waarin de regie over het project wordt geïntegreerd en door het karakter van de samenwerking binnen het project. Dat samenwerkingskarakter komt onder meer tot uitdrukking in: meer samen anticiperen, vaker de eigen ideeën toetsen bij de ander, problemen signaleren en problemen helpen aanpakken die formeel niet jouw directe verantwoordelijkheid zijn. Ontwerpers zijn nodig om goede ontwerpen te maken, managers zijn nodig om samenwerkingsprocessen goed te laten verlopen.

Lidwien Besseling, Kees Kaptein en Gerard Schefrahn zijn werkzaam bij de Alliantie Oostergasfabriek in Amsterdam. Peter Storm is werkzaam bij Kennis & Co.



Inhijzen kraan in saneringskuip naast Tuinwijk.