Gemeente Amsterdam










Programmaplan Oranje loper

Basisrapportage regeling risicovolle projecten

Basisrapportage regeling risicovolle projecten

De vernieuwing van de Nieuwezijds Voorburgwal en de straten en vaste bruggen van Raadhuisstraat tot Mercatorplein

Colofon

Auteurs Programmateam Oranje Loper | **Vrijgave** Stijn Lechner, programmamanager Oranje Loper IB | **Vaststelling** Diana van Loenen, ambtelijk opdrachtgever V&OR | **Bestuurlijke portefeuille** Verkeer en vervoer, S. Dijksma | **Datum** juli 2019 | **Status/versie** Concept versie 4 | **Design/opmaak** DSGN.FRM

Inhoud

1 Inleiding 4
1.1 Aanleiding 5
1.2 Programma Bruggen & Kademuren 5
1.3 Programma Amsterdam Autoluw 5
1.4 Programma Oranje Loper 6
1.5 Leeswijzer 7

2 Het programma en de projecten 8
2.1 Bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid 9
2.2 Reikwijdte, ambitie, doelstellingen 12
2.3 Planning op hoofdlijnen 14
2.4 Project De Nieuwe Zijde 15
2.5 Project Herinrichting Raadhuisstraat-Rozengracht 16
2.6 Project Bruggen Oranje Loper 17
2.7 Project Herinrichting De Clercqstraat en Jan Evertsenstraat 19

3 Kansen en risico's 20
3.1 Kansen en risico's op programmaniveau 21
3.2 Duurzaamheid 24
3.3 Marktbenadering 25
3.4 Kernwaarden en kritische succesfactoren 25

4 Organisatie en bestuur 26
4.1 Eén programma, vier projecten 27
4.2 Rollen en verantwoordelijkheden 28
4.3 Systems Engineering en Raakvlakmanagement 30
4.4 Governance 31
4.5 Bestuurlijke informatievoorziening 33

5 Financiën 34
5.1 Investeringskosten en dekking 35

6 Omgevingsmanagement en communicatie 37
6.1 Impact 38
6.2 Draagvlak voor eindsituatie 38
6.3 Draagvlak tijdens uitvoering 39
6.4 Organisatie 40

7 Tegenspraak, leren en kwaliteitsborging 41

8 Afronding, opleveren en overdracht 44
8.1 Evaluatie en reviews 45
8.2 Asset owner/eindbeheerd 45
8.3 Decharge/overdracht 45

Hoofdstuk 1

Inleiding



1.1 Aanleiding

Amsterdam staat voor flinke opgaven. Terwijl de stad steeds drukker wordt, is er een toenemend ruimtegebrek in stadsstraten en een grote mate van achterstallig onderhoud en structurele overbelasting van bruggen en kademuren. Hierdoor staan de veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid van de stad onder druk. Met twee grote programma's gaat de stad deze opgaven aan.

1.2 Programma Bruggen & Kademuren

De bruggen en kademuren hebben grootschalig achterstallig onderhoud. Op delen van het areaal ontstaat onveiligheid als de belasting van bruggen en kademuren niet wordt beperkt. De opgave om de bruggen en kademuren in Amsterdam te herstellen is fors en raakt de stad in al haar vezels. Op stedelijk niveau is hiervoor programma Bruggen & Kademuren opgericht. Tot de scope van dit programma behoren 200 km gefundeerde kademuren en 850 verkeersbruggen. Tot 2023 wordt gewerkt aan de vervanging van 27 bruggen en 4,5 km kademuur.

1.3 Programma Amsterdam Autoluw

Om de leefbaarheid en toegankelijkheid van de stad te verbeteren, wil de gemeente ruimte maken voor voetgangers, fietsers, spelende kinderen en groen. Het college zet daarom in op een autoluwe stad. Een aantal concrete maatregelen, waaronder verhoging van de parkeertarieven en het opheffen van 7.000 tot 10.000 parkeerplaatsen, is al aangekondigd of in uitvoering. Er is echter meer nodig om de grote ambities waar te maken en breed draagvlak daarbij is essentieel. Daarom is de gemeente in gesprek met de bewoners over verdere maatregelen.





1.4 Programma Oranje Loper

Aan de centrum-/westkant van Amsterdam komen de twee grote stedelijke opgaven de komende jaren samen. 9 van de 27 bruggen die tot 2023 worden vervangen, liggen op het traject van Raadhuisstraat tot Mercatorplein. De bruggen zijn 100 jaar oud, aan het einde van hun levensduur en de kans op bezwijken is reëel aanwezig. De route is een stadsstraat waar mensen wonen, werken en verblijven en die tevens functioneert als belangrijke verkeerscorridor. De straten zijn druk en verkeer zit elkaar regelmatig in de weg. Auto's verhinderen een goede doorstroming van de tram, fietsers hebben te weinig ruimte. Bewoners en ondernemers ervaren de straten als onveilig en de openbare ruimte als onaangenaam en rommelig. Om de verkeersveiligheid te verhogen, de doorstroming voor de tram te verbeteren en de kwaliteit van de openbare ruimte te verbeteren, willen we de staten opnieuw inrichten, conform de Agenda Autoluw: meer ruimte voor voetgangers, fietsers, groen en de tram en minder ruimte voor auto's.

De werkzaamheden zullen veel overlast geven. Om slagvaardig te sturen, overlast te beperken en een samenhangende inrichting te kunnen creëren op het hele traject werken we aan deze opgave vanuit één programma: Oranje Loper.

Integrale uitvoering
Voor het beperken van de overlast is zorgvuldige afstemming met alle stakeholders cruciaal. Hoe worden de belangen van bewoners en ondernemers en die van het GVB, kabel- en leidingbedrijven, woonbootbewoners, rederijen en fietsers zo goed mogelijk gediend? Welke fasering houdt de bereikbaarheid zo goed mogelijk in stand, zorgt ervoor dat de ondernemers nog klanten kunnen ontvangen en bewoners 's nachts kunnen slapen? Afstemming, slimme faseringen en planningen worden essentieel om dit deel van de stad de komende tijd veilig, bereikbaar en leefbaar te houden, op een manier die acceptabel is voor alle belanghebbenden. De programmatische aanpak zorgt voor een integrale kijk op de opgave en het gebied, zodat de werkzaamheden in samenhang kunnen worden voorbereid en uitgevoerd.

Integrale planvorming
Een integrale blik is niet alleen noodzakelijk voor de uitvoering. De projecten zijn in geografisch en beleidsmatig (duurzaamheid, autoluw, fietsbeleid) opzicht sterk met elkaar verbonden. De ambities voor de stad beperken zich niet tot projectgrenzen. Als we serieus werk willen maken van de verkeersveiligheid en het creëren van meer ruimte voor fietser en voetganger en openbaar vervoer, dan moeten we ervoor zorgen dat routes logisch en voorspelbaar zijn en de inrichting op een doorlopende route niet van straat tot straat compleet verandert. Willen we de rol van de auto terugdringen, maar wijken niet volledig onbereikbaar maken, dan moeten we de verkeerscirculatie in samenhang bekijken. De programmatische aanpak versterkt de samenhang in inrichting op het hele traject. Best practices uit het ene project worden gebruikt in de andere projecten. Tegelijkertijd hebben de straten weliswaar vergelijkbare problemen maar zijn ze niet identiek en zijn de opgaven in stadsdeel Centrum mogelijk anders dan die in stadsdeel West.

Door de programmatische aanpak kunnen we de benodigde expertise beter betrekken, pieken en dalen in workload beter opvangen en kennisuitwisseling eenvoudiger en efficiënter organiseren. We kunnen de projecten gemeenschappelijk oppakken, in samenhang en efficiënt, vanuit de opgaven waar de stad voor staat, maar met toewijding aan de specifieke doelstellingen van ieder project.

De naam Oranje Loper verwijst naar de verbondenheid die alle straten hebben met het Koninklijk Paleis op de Dam. De gemeenschappelijke naam onderstreept het belang van het in samenhang bekijken van de opgaven. De verwijzing naar het paleis geeft uitdrukking aan ons (hoge) ambitieniveau ten aanzien van de kwaliteit van het proces ('Koninklijke Weg') en de realisatie (kwalitatief hoogwaardige inrichting van de openbare ruimte).

Het programma Oranje Loper verantwoordt zich aan het college van B&W in een halfjaarlijkse voortgangsrapportage die ter kennisname aan de commissie MLD wordt gestuurd. Het voorliggende programmaplan vormt als basisrapportage de start van deze rapportagecyclus.

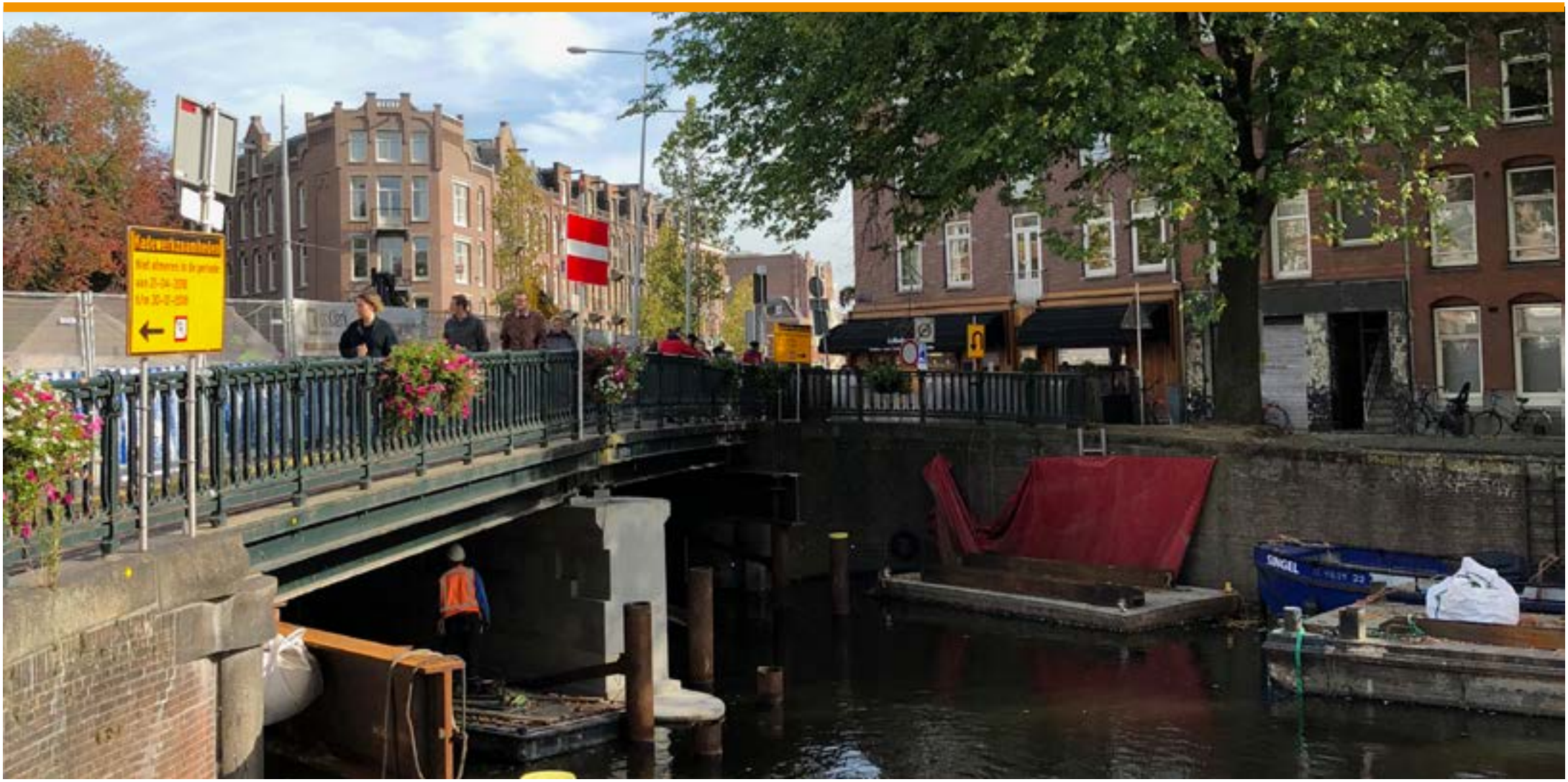
1.5 Leeswijzer

Om een beeld te krijgen bij de opgaven toont het volgende hoofdstuk de reikwijdte, ambities en doelstellingen en een samenvatting van de afzonderlijke projecten. Hoofdstuk 3 gaat in op de kansen en risico's van het programma. Ook marktbenadering, duurzaamheid en de kritische succesfactoren komen hier aan bod. Hoofdstuk 4 beschrijft hoe de programma- en projectorganisatie er uit zien en hoe het bestuurlijke traject is ingericht. Hoofdstuk 5 gaat in op de financiële samenhang. In hoofdstuk 6 komen het omgevingsmanagement en communicatie aan bod. Hoofdstuk 7 beschrijft hoe het programma zijn tegenspraak organiseert. Hoofdstuk 8 gaat over de overdracht van de projecten naar de beheerorganisatie.



Hoofdstuk 2

Het programma en de projecten



2.1 Bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid

Programma Oranje Loper richt zich op het verbeteren en borgen van de bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid van de Nieuwezijds Voorburgwal en de straten van Raadhuisstraat tot en met Mercatorplein. Daarvoor vervangen we negen bruggen en richten we de straten opnieuw in.

Vervangen bruggen
De bruggen op het traject zijn 100 jaar oud, aan het einde van hun levensduur en verkeren in slechte staat. Het risico is reëel dat ze zo snel verslechteren dat ze niet meer veilig zijn en afgesloten moeten worden. De bruggen vormen een cruciale schakel in de bereikbaarheid van het gebied. Belangen voor nood- en hulpdiensten, (OV)-reizigers, bewoners en ondernemers zijn groot. Plotselinge uitval zou deze belangen ernstig schaden. De tram zou waarschijnlijk lange tijd om moeten rijden, terwijl de mogelijkheden daarvoor beperkt zijn. Ook het gepland vervangen van de bruggen heeft grote impact op de bereikbaarheid (ze kunnen nou eenmaal niet worden vervangen zonder gedeeltelijk tijdelijk buiten gebruik te zijn), maar is sterk te verkiezen boven het herstellen van een calamiteit.

Nieuwe inrichting
De nieuwe inrichting van de straten was tot voor kort belegd in afzonderlijke projecten die hun oorsprong vinden in de Investeringsagenda OV en/of de Uitvoeringsagenda Mobiliteit. Het gaat om project Nieuwe Zijde (Nieuwezijds Voorburgwal Noord en Zuid), project Raadhuisstraat – Rozengracht, project De Clercqstraat - Jan Evertsenstraat. Met uitzondering van de Nieuwe Zijde was het doel lange tijd primair het verbeteren van de situatie voor de tram. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat deze eenzijdige aanpak onvoldoende draagvlak heeft onder bewoners en ondernemers in de omgeving en onvoldoende bijdraagt aan de ambities van de stad. In alle projecten streven we daarom dezelfde doelen na. We hebben de ambitie de verkeersveiligheid, doorstroming van tram en fietsers en kwaliteit van de openbare ruimte te verhogen door het creëren van meer ruimte voor voetganger, fiets en OV en een minder dominante rol voor de auto.





Opdracht versus opgave
De Oranje Loper staat voor een grote en uitdagende opdracht: het vernieuwen van ca. 5 km binnenstedelijke straat en het vervangen van 9 (deels monumentale) bruggen. Het lonkend perspectief is een route met bruggen die er weer 100 jaar tegen kunnen en straten die bereikbaar, veilig en leefbaar zijn.

Straten vernieuwen en bruggen vervangen in het Centrum van Amsterdam is niet nieuw. We hebben dit vaker gedaan en weten hoe dat moet. Wat wel nieuw is om het op deze schaal te doen. Die schaal is onvermijdelijk omdat de bruggen in slechte staat verkeren én de straten niet meer toegerust zijn op de vragen van de huidige tijd. Als we dat brug voor brug en straat voor straat zouden doen, zijn we daar erg lang mee bezig. Dat kunnen we ons niet permitteren. De kans dat bruggen verder verslechteren en zelfs bezwijken is realistisch. Ook de bruggen en kademuren om het project heen zijn in zeer slechte staat. De kans dat we het verkeer op de bestaande straten veilig kunnen afwikkelen wordt dus steeds kleiner. De stad loopt dan

vast en de leefbaarheid neemt fors af. Het tempo van de vernieuwing is dan bovendien te laag.

Om de stad veilig, bereikbaar en leefbaar te houden moeten we een grootschalige operatie op touw zetten. Hiermee voeren we tegelijk de druk op de leefbaarheid en bereikbaarheid van de stad op. Opdelen in kleinere brokken zou schijnbaar overzichtelijkheid en beheersbaarheid bieden, maar leidt naar verwachting in werkelijkheid tot het uitblijven van synergie en bovenal een veel te laag tempo. Veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid voor de stad borgen, betekent dus in eerste instantie dat het minder bereikbaar en leefbaar wordt. De veiligheid zullen we ook tijdens de uitvoering borgen.

Als programma hebben we de opdracht om bij te dragen aan het bereikbaar maken en houden van de stad. Bij deze grootschalige en complexe opdracht is het de ingewikkelde opgave om draagvlak te krijgen en houden bij allerhande partijen: bewoners, ondernemers, bestuur, raadsleden, gemeentelijke partners. Het risico dat we draagvlak verliezen voor onze opdracht, is levensgroot aanwezig. Hoezeer we ook streven naar het beperken en vermijden van de overlast, overlast is onvermijdelijk. Als het draagvlak wegebt, ongeacht het soort, is het in de huidige context nauwelijks mogelijk om deze opdracht succesvol af te ronden.



Andere projectbenadering
Om draagvlak te behouden hebben we in onze analyse een andere projectaanpak nodig dan we traditioneel gewend zijn. Onder een traditionele projectbenadering verstaan we het vooraf bepalen van de reikwijdte en sturen op tijd en geld, en deze zo vroeg mogelijk vast zetten in het proces. Zaken die niet tot de reikwijdte behoren zijn in dat geval vooral bedreigingen voor het projectsucces.

Flexibiliteit
In plaats van stevige reikwijdte-afbakening zullen we de flexibiliteit moeten inbouwen om mee te bewegen met een gewijzigde werkelijkheid en de gewijzigde vragen van de stad, bewoners, gebruikers of stakeholders. In de maatregelen die we treffen om het gebied veilig, bereikbaar en leefbaar te houden tijdens de werkzaamheden moeten we niet alleen kijken naar de gevolgen van ónze werkzaamheden, maar het gebied centraal stellen. Hierbij moeten we de bereidheid hebben oplossingen te bieden die verder gaan dan wij traditioneel bij het werken in projecten gewend zijn. Projecten realiseren in een complexe werkelijkheid vraagt om mensen die openstaan voor heel veel invloeden, die sterk zijn in het oppikken van signalen en zo creatief zijn dat zij in staat zijn oplossingen steeds zo te kneden en herkneden dat er een oplossing ontstaat die voldoende aanvaardbaar is. Dat vraagt om een benadering van projectmanagement en programmasturing waarin het 'waarom' van de opdracht duidelijk en herkenbaar is verankerd.

Positieve connectie
Het behouden van draagvlak zal ook dan nog niet eenvoudig zijn. Als we een positieve beweging kunnen organiseren helpt dat om onze ingrijpende verbouwing te accepteren. De ambitie is dat de positieve beweging een onderstroom geeft die helpt de opdracht te realiseren, juist ook als het lastig blijkt, duurder wordt of de overlast erger is dan verwacht.

Dit vereist commitment vanuit programmasturing, middelen om zaken te financieren die de leefbaarheid en bereikbaarheid in stand houden en een zware inzet op omgevingsmanagement. Er moet intensief contact zijn met belanghebbenden om te weten waar hun zorgen liggen, wat hun wensen zijn en op welke manier we een positieve connectie kunnen maken. Op voorhand zien we hiervoor drie aangrijpingspunten:

1. Leefbaarheid

De leefbaarheid in de stad staat nu al onder druk. Zonder extra maatregelen tijdens de uitvoering komt deze voor een aanzienlijk deel van de stad verder onder druk te staan. Hoewel we niet altijd veroorzaker zijn van die druk, moeten we hier een antwoord op hebben. Onderdeel van onze opgave moet een aanpak zijn die er op gericht is het voor de 100.000 mensen die rond het projectgebied wonen en werken leefbaar te houden.

2. Cultuurhistorische waarden

De komende jaren zal de stad op grote schaal 'overhoop' gehaald worden. We menen dat het voor het draagvlak noodzakelijk is een aanpak te kiezen die uiting geeft aan respect voor het vertrouwde, de waardevolle eigenschappen van de stad. De bruggen die we aanpakken hebben allemaal een buitengewoon hoge cultuurhistorische waarde. Het zijn monumenten die staan voor het beeld van de architectuur van de Amsterdamse school. Ook de panden die aan ons project grenzen zijn vaak honderden jaren oud en hebben een monumentaal karakter. Samen vormen ze de taal van de prachtige en unieke binnenstad van Amsterdam – niet voor niets UNESCO werelderfgoed. Deze monumentale, vertrouwde waarde verdient het om aan te lichten en te gebruiken in onze projectaanpak. We hoeven ons daarbij niet te beperken tot de monumentale bruggen; we kunnen ook aansluiting zoeken bij alle monumentale objecten in de omgeving. Het draait daarbij om de cultuurhistorische waarde van de binnenstedelijke beleving, primair voor bewoners en ondernemers.

3. Duurzaamheid

De stad heeft de ambitie op duurzame wijze te bouwen aan de toekomst. In de praktijk blijkt het best ingewikkeld om hier concreet invulling aan te geven. Het nemen of ondersteunen van initiatieven op het gebied van duurzaamheid, waar bewoners ondernemers wat aan hebben, kan helpen om het project meer draagvlak te geven. Oranje Loper heeft een aantal unieke mogelijkheden om rondom duurzaamheid op een hoog niveau ambities neer te zetten (bijvoorbeeld in relatie tot aardgasvrij, ruimte voor groen creëren door bundeling van kabels en leidingen, rainproof).



2.2 Reikwijdte, ambitie, doelstellingen

Geografische reikwijdte

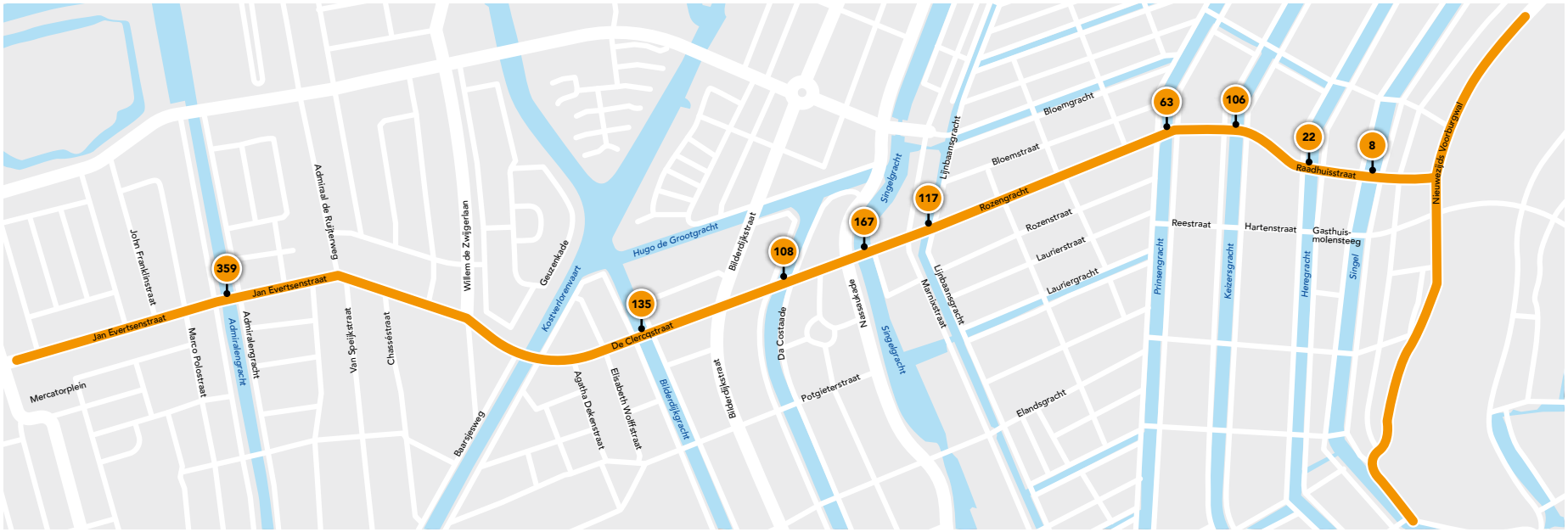
Maaiveld	Bruggen
Nieuwezijds Voorburgwal (incl. Singel/Koningsplein)	geen
Raadhuisstraat	brug 8, 22, 106 en 63
Rozengracht	brug 117 en 167
Admiraal de Ruijterweg tussen de DeClercqtraat en de Jan Evertsenstraat	brug 108 (deels) en brug 135
Jan Evertsenstraat vanaf de Admiraal de Ruijterweg tot en met het kruispunt met het Mercatorplein	brug 359

NB: Martelaarsgracht is formeel scope van project De Entree. In de planvorming heeft project Nieuwe Zijde wel het ontwerp tot en met Martelaarsgracht meegenomen. Het ontwerp sluit nu goed aan op project De Entree.

Reikwijdte in tijd, geld en kwaliteit

De nadere invulling van de reikwijdte in termen van tijd, geld en kwaliteit ligt vast in de individuele projectplannen en wordt nader uitgewerkt en vastgesteld in de bestuurlijke producten dan wel een actualisatie van het programmaplan.

Figuur 1: reikwijdte Oranje Loper



Ambitie

- Veiligstellen functioneren bruggen/route voor komende 100 jaar;
- Vergroten verkeersveiligheid;
- Verbeteren van de betrouwbaarheid en doorstroming van OV en fiets;
- Verhogen kwaliteit openbare ruimte;
- Terwijl het gebied tijdens de uitvoering veilig blijft functioneren op een wijze die acceptabel is voor bewoners, ondernemers en gebruikers van het gebied.

Doelstellingen

- Vervangen en qua uiterlijk identiek terugbrengen van negen bruggen met een monumentaal karakter op een manier die het functioneren van het tramsysteem het eerst veilig stelt, ervoor zorgt dat het hele verkeerssysteem blijft functioneren en zo min mogelijk hinder veroorzaakt voor de omgeving, met het resultaat dat de bruggen minimaal 100 jaar blijven functioneren;
- Het creëren van meer ruimte voor fietser en voetganger. De veiligheid van deze gebruikers dient hierin geborgd te zijn;
- Het creëren van meer ruimte voor het OV. Hierbij ligt de prioriteit bij het vergroten van de betrouwbaarheid van de aankomst- en vertrektijden van de tram op de haltes. Het streven is dat de tram op het traject Centraal-Station – Mercatorplein circa 20% sneller kan doorstromen ten opzichte van de situatie in 2012;
- Het creëren van een hoogwaardige inrichting van het maaiveld. De woon- en winkelstraten moeten een aantrekkelijke verblijfskwaliteit krijgen, met meer groen en doorloopruimte voor voetgangers.

2.3 Planning op hoofdlijnen

Planning besluitvorming en voorbereiding

- Voor de Nieuwe Zijde Zuid is in 2019 een uitvoeringsbesluit genomen. Voor de Nieuwe Zijde Noord leggen we in 2020 een uitvoeringsbesluit voor.
- Voor project Raadhuisstraat-Rozengracht werken we in 2019 aan de Nota van Uitgangspunten en voorkeursontwerp en leggen we in 2020 een voorkeursbesluit voor.
- Voor project De Clercqstraat-Jan Evertsenstraat werken we in 2019 en 2020 aan de Nota van Uitgangspunten en voorkeursontwerp en leggen we in 2020 een voorkeursbesluit voor.
- Voor project bruggen Oranje Loper werken we in 2019 en 2020 aan het uitvoeringsbesluit, aanbesteding en voorbereiding van de uitvoering. In 2020 doen we voorbereidende werkzaamheden en werken we in bouwteamverband (samen met o.a. Stadsregie, aannemers, nutsbedrijven, experts en partners zoals GVB en Waternet) aan een plan hoe we de bruggen veilig en efficiënt gaan vervangen.

Planning uitvoering

- De Nieuwezijds Voorburgwal is het eerst aan de beurt om uitgevoerd te worden. Het eerste deel van de uitvoering (herinrichting Singel-Koningsplein) is in september 2019 gestart. In 2020 begint de uitvoering van het noordelijke deel.
- Werk aan de bruggen en aanliggende straten proberen we zoveel mogelijk tegelijk uit te voeren. De planning van de bruggen wordt hierin leidend. We willen in 2021 beginnen met de uitvoering. We verwachten in de loop van 2020 meer te weten over de planning.



2.4 Project De Nieuwe Zijde

Ambitie en opgave
De Nieuwezijds Voorburgwal krijgt een nieuwe inrichting. Aanleiding is de 'Programmatische Visie Nieuwe Zijde' en 'Uitvoeringsagenda Mobiliteit' (UAM). Het doel van de herinrichting is het omvormen van een ietwat vergeten, vooral dienstbaar deel van de binnenstad naar een aangenaam en eigen stadsgebied met meer ruimte voor fietser en voetganger.

Dit doen we door:
- Creëren van meer ruimte voor voetganger en fietser;
- Creëren van een hoogwaardige, autoluwe inrichting van de openbare ruimte met meer groen;
- Verbeteren van doorstroming en betrouwbaarheid OV;
- Zorgen voor een betere oversteekbaarheid;
- Invoeren van eenrichtingsverkeer voor autoverkeer.



Planning
Het project bestaat uit twee deelprojecten: de Nieuwezijds Voorburgwal Noord (Martelaarsgracht tot aan Paleisstraat) en de Nieuwezijds Voorburgwal Zuid (ten zuiden van Paleisstraat tot het Spui en van Spui tot en met Koningsplein).

Voor het zuidelijk deel is een Uitvoerings- en Kredietbesluit genomen begin 2019. Het eerste deel van de uitvoering (herinrichting Singel-Koningsplein) is gestart de tweede helft van 2019/begin 2020, tegelijk met de vervanging van het tramspoor door het GVB. Voor het noordelijk deel heeft de gemeenteraad op 4 juli 2019 de Nota van Uitgangspunten vastgesteld en wordt in 2020 het uitvoeringsbesluit bestuurlijk voorgelegd.

2.5 Project Herinrichting Raadhuisstraat-Rozengracht

Ambitie en opgave
De Raadhuisstraat en Rozengracht krijgen een nieuwe inrichting. Het zijn straten waar mensen wonen en werken, winkelen, uitgaan of doorheen reizen. Er zijn o.a. voetgangers, fietsers, auto's, taxi's, trams en bussen. Het is er druk en er is te weinig ruimte voor alle soorten verkeer. Verkeersstromen zitten elkaar in de weg; onveilig en met een slechte doorstroming voor het OV tot gevolg. De openbare ruimte is rommelig, van lage kwaliteit en sluit niet aan bij de verblijfsfunctie. Omwonenden ervaren de straten als een gevaarlijke racebaan. Om de straten in te richten conform de ambities van de stad is een herinrichting nodig van de straat, van gevel tot gevel.



Over de herinrichting van de straten wordt al langere tijd gesproken. Oorspronkelijk vanuit de Investeringsagenda OV, met een eenzijdige focus op de verbetering van de doorstroming voor de tram. De stad en haar ambities zijn sindsdien veranderd. De ambitie voor de herinrichting is het vergroten van de verkeersveiligheid, betrouwbaarheid van het OV en het verhogen van de kwaliteit van de openbare ruimte. De opgave is het creëren van meer ruimte voor voetganger, fiets, OV door een minder dominante rol van de auto.

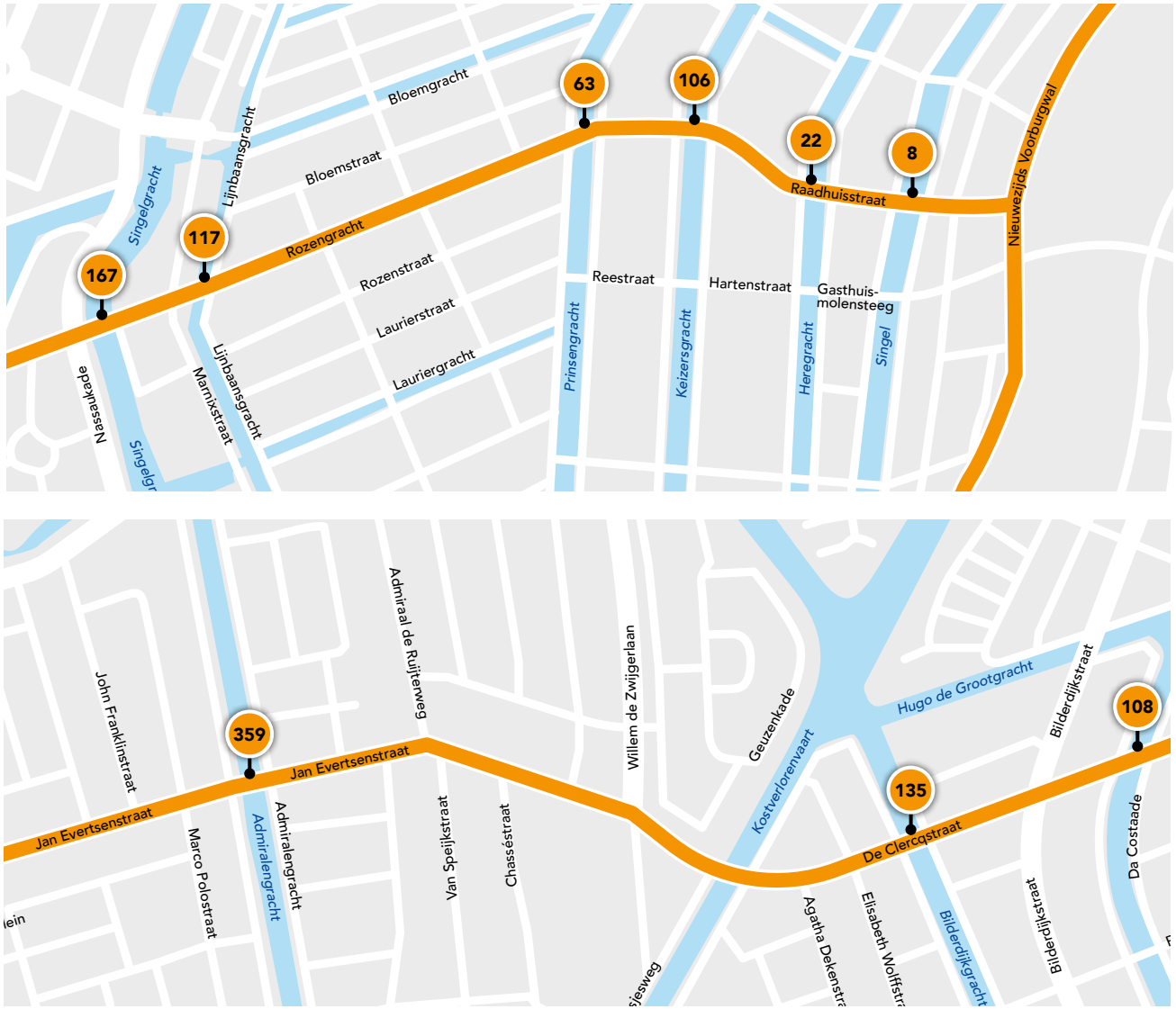
Planning
In 2015 is een Nota van Uitgangspunten vastgesteld die een sterke focus had op OV. In 2019 volgt een nieuwe Nota van Uitgangspunten met voorkeursontwerp voor de inrichting van beide straten, conform de nieuwe ambitie en opgave. Eerdere ontwerpen en input van alle stakeholders, onder wie uitdrukkelijk bewoners en ondernemers uit de omgeving, worden hierin betrokken. In 2020 volgt een voordracht voor een voorkeursbesluit.

2.6 Project Bruggen Oranje Loper

Ambitie en opgave
Op het vaste traject van Paleis tot Mercatorplein liggen negen bruggen van ongeveer 100 jaar oud met een monumentaal karakter. De bruggen zijn cruciaal voor het functioneren van de route en moeten, om uitval te voorkomen, zo snel mogelijk worden vervangen. De bruggen 8, 22, 106, 63, 117, 167, 135 en 359 gaan we integraal vervangen. Brug 108 gaan we gedeeltelijk vervangen. Deze brug moest in 2017 plotseling worden afgesloten. Vanaf eind 2018 is de brug weer opengesteld voor al het verkeer. Met een calamiteitenaanpak is ervoor gezorgd dat de brug zo snel mogelijk kon functioneren. Wat nog moet gebeuren is het vernieuwen van de landhoofden en brugvleugels, inclusief fundering, ter plaatse van de fiets- en voetpaden.

Planning
De belangrijkste beheersmaatregel om ongeplande uitval te voorkomen, is de bruggen zo snel mogelijk vervangen. Om zoveel mogelijk snelheid te maken, betrekken we de markt zo vroeg mogelijk bij de opgave. Hiernaast zorgen we ervoor dat we voorbereid zijn op de situatie dat één of meer bruggen plotseling gestremd moet(en) worden. De aanbesteding voor de civiele aannemers in het Bouwteam is inmiddels gestart. Het streven is om in het voorjaar van 2020 twee civiele aannemers aan boord te hebben en in 2021 te beginnen met de uitvoering. Voor die tijd zullen al voorbereidende werkzaamheden plaatsvinden.

Figuur 2: scope bruggen (boven: Raadhuisstraat en Rozengracht; onder Jan Evertsenstraat – De Clercqstraat)



Aanbevelingen commissie Cloo
In 2018 heeft de commissie Cloo een aantal aanbevelingen gedaan die het gemeentebestuur heeft overgenomen. De aanbevelingen hebben betrekking op de aanpak van kademuren en bruggen in de hele stad en raken daarmee de Oranje Loper. Primair is programma Bruggen en Kademuren aan zet om de aanbevelingen de komende jaren om te zetten in concrete stadsbrede acties. Programma Oranje Loper past twee aanbevelingen al toe in haar programma (IV: investeer in de organisatie en V: schaalvergroting samenwerking met markt en kennisinstituten):

- door binnen de programmaorganisatie meerdere rollen in te vullen door koppels van meer en minder ervaren mensen geven we vorm aan het lerend vermogen van de gemeente;
- door te werken in Bouwteamverband zorgen we ervoor dat de kennis uit de markt vroeg in de planvorming wordt betrokken, daarbij betrekken we ook de belangrijkste stakeholders in het Bouwteam;
- het werken in Bouwteamverband zorgt voor een procesinnovatie binnen de gemeente; deze samenwerkingsvorm is relatief nieuw binnen de gemeente. We verwachten hiermee een innovatieve uitvoeringsaanpak, met name gericht op de bereikbaarheid, ook in de tijdelijke situatie;
- het samenvoegen van negen bruggen zorgt voor schaalvergroting en het na elkaar uitvoeren draagt bij aan het lerend vermogen binnen het programma;
- we hanteren een gebiedsgerichte aanpak waarbij maaiveld en brugrenovatie is gecombineerd, wederom schaalvergroting en procesinnovatie;
- tot slot werken we samen met kennisinstituten zoals Neerlands Diep om te leren van deskundigen en collega's in het veld, zie hoofdstuk Tegenspraak.



2.7 Project Herinrichting De Clercqstraat en Jan Evertsenstraat

Ambitie en opgave
De Clercqstraat en Jan Evertsenstraat hebben een belangrijke functie als stadsstraat. Enerzijds fungeren de straten als toegangsweg van Amsterdam West naar het centrum en vice versa, anderzijds zijn het straten met een verblijfsfunctie, waar mensen wonen, werken, winkelen en uitgaan. Met de huidige inrichting rijdt het autoverkeer grotendeels mee over het tramspoor, waardoor de doorstroming van de tram niet optimaal is. De fietspaden zijn niet gebouwd op de huidige grote fietsersaantallen en we weten dat deze aantallen alleen nog maar toe zullen nemen. Het kruispunt Jan Evertsenstraat/Admiraal de Ruijterweg is aangemerkt als blackspot, waar veel ongelukken plaats hebben gevonden. De openbare ruimte is rommelig en op plekken onaangenaam, de trottoirs zijn te vol en bieden te weinig loopruimte. Ingrepen zijn nodig om de inrichting af te stemmen op de huidige en toekomstige verkeersintensiteiten en de modaliteiten te prioriteren.

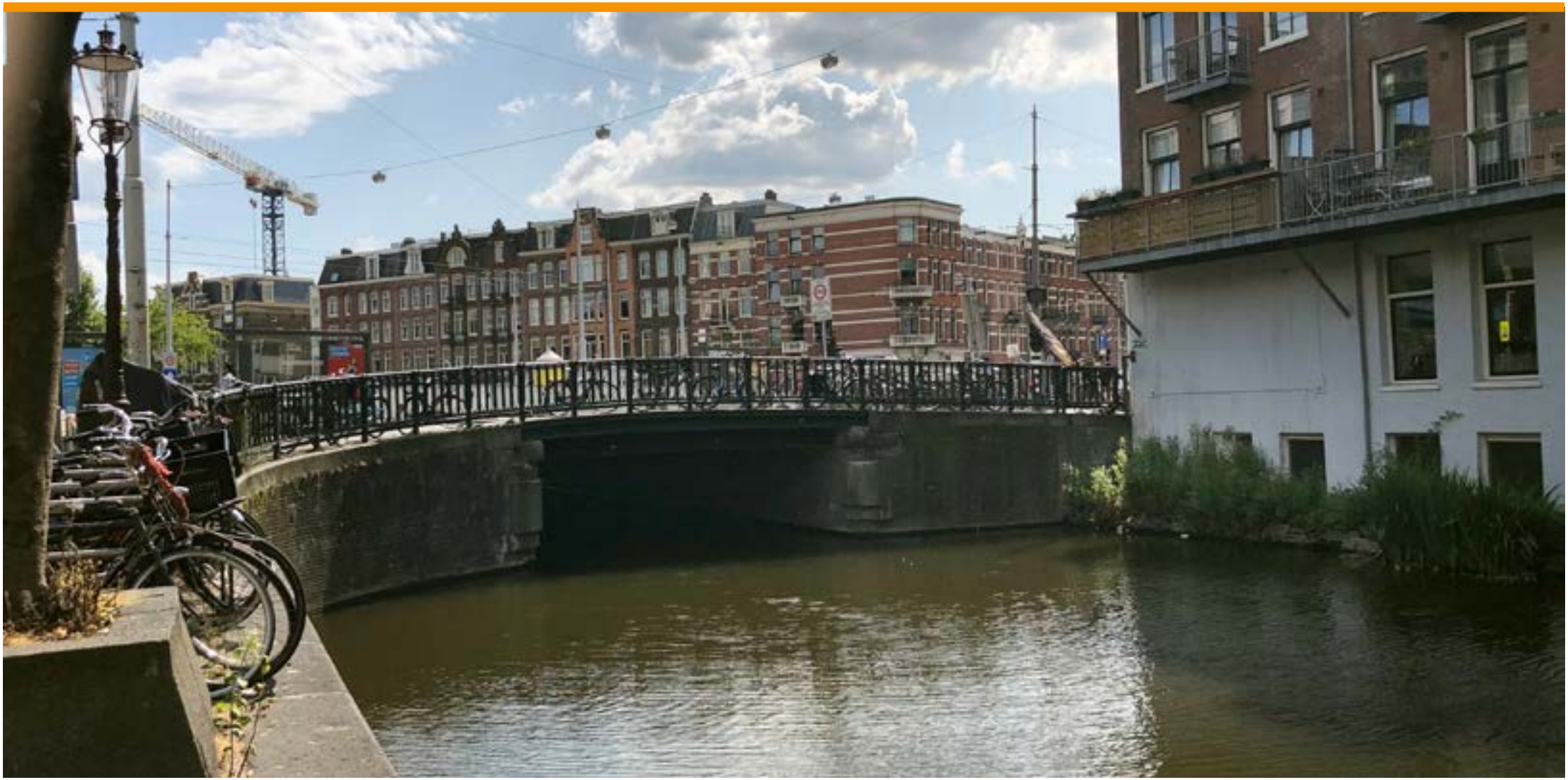


In eerste instantie had het project De Clercqstraat en Jan Evertsenstraat (DC/JE) als enige doelstelling de doorstroming van het OV te verbeteren (Investeringsagenda OV) en betrouwbaarheid te vergroten. Deze eenzijdige benadering had weinig draagvlak onder bewoners, ondernemers en stadsdeel West. Inmiddels is de ambitie voor dit project verbreed naar het vergroten van de verkeersveiligheid, betrouwbaarheid van het OV en het verhogen van de kwaliteit van de openbare ruimte. Voor beide straten geldt dat het invoeren van eenrichtingsverkeer en/of knip aan de orde kan zijn om de benodigde ambities in de straten te kunnen waarmaken. Wanneer dat het geval is, heeft dat effecten op de verkeerscirculatie in een breder gebied.

Planning
In het project De Clercq- en Jan Evertsenstraat (DC/JE) heeft het bestuur op 5 maart 2019 ingestemd met het verbreden van het onderzoeksgebied van gevel tot gevel. Voor beide straten wordt op dit moment een Nota van Uitgangspunten opgesteld die in het eerste kwartaal van 2020 wordt vrijgegeven voor inspraak.

Hoofdstuk 3

Kansen en risico's



3.1 Kansen en risico's op programmaniveau

Risicomanagement
Binnen het programma en binnen ieder project vindt risicomanagement plaats. Dat betekent het actief in kaart brengen van risico's en het beheersen van deze risico's door het bedenken en realiseren van beheersmaatregelen. De risico's worden in reguliere overleggen binnen de projectteams besproken en beheerst. Daarnaast zijn risico's en risicobeheersing onderdeel van de reguliere gesprekken en rapportages van project en opdrachtgever. Risico's worden binnen de projecten op een uniforme wijze behandeld en vastgelegd. In de projectplannen van de projecten zijn de toprisico's opgenomen. De werkwijze rond risicomanagement is beschreven in het Projectbeheersplan van team Projectbeheersing Oranje Loper.



Risico's op programmaniveau
Op programmaniveau hebben we de volgende risico's in beeld. Risico's op programmaniveau zijn risico's die het beste op programmaniveau beheerst kunnen worden en projectrisico's die in elk project terugkomen waarbij gezamenlijke beheersing op programmaniveau voor een efficiëntieslag zorgt:

- De projecten hebben te maken met een **complexe omgeving**. Mogelijk loopt de weerstand hoger op dan verwacht. Dit kan komen doordat de buurt meer overlast ervaart dan verwacht, doordat de BLVC-eisen in deze complexe omgeving niet haalbaar blijken, planningen uitlopen of er onvoldoende goede communicatie is. De gevolgen hiervan kunnen zijn verminderd draagvlak of extra te nemen (tijdelijke) maatregelen om de bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid te borgen. Beheersmaatregelen zijn een integrale benadering van het gebied, met de omgeving afgestemde maatregelen op het gebied van veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid op basis van de aangrijpingspunten voor een positieve connectie, goed verwachtingsmanagement door heldere, tijdige en consistente communicatie, een sterk omgevingsmanagementteam dat werkt vanuit een communicatie- en omgevingsmanagementplan, met gebiedsteams en raakvlakprojecten om tafel.

- Het kan gebeuren dat een **kademuur** binnen of nabij Oranje Loper aangepast dient te worden, doordat deze in slechtere staat verkeert dan verwacht. Dit kan leiden tot vertraging van werkzaamheden, een ongewenste omleiding voor de omgeving, minder beschikbare werkruimte, de noodzaak in het kader van efficiëntie en veiligheid toch de hele kade aan te pakken, en/of blijvende scope-uitbreidingen. Beheersmaatregelen zijn monitoring en goede afstemming met Programmateam Bruggen en Kademuren.

- Het kan gebeuren dat de projecten binnen het programma met de uitvoering moeten wachten op andere projecten in de omgeving (bijvoorbeeld omdat Stadsregie voorrang geeft aan één van de vele andere **(raakvlak)projecten**, of omdat het bestuur andere (raakvlak)projecten urgenter vindt, bijvoorbeeld vanwege druk door de omgeving, omdat de eisen aan de omgeving veranderen, of omdat een tramomleidingsroute door ons projectgebied wordt gepland. Mogelijke gevolgen zijn vertraging, het niet verkrijgen van financiering of klachten uit de omgeving. Beheersmaatregelen zijn het zo snel mogelijk om de tafel gaan met Stadsregie en de commissie Tijdeljjke Buitengebruikname spoor (TBGN)/GVB vanuit programmaniveau, de projectmanager of ambtelijk opdrachtgever en alvast een draaiboek opstellen wat te doen als deze situatie optreedt.

- Er kan zich een (grootschalige) **calamiteit** (verzakking of vervorming) van de bruggen op het traject Oranje Loper voordoen tijdens de voorbereidings- of uitvoeringsfase. Mogelijke gevolgen zijn vertraging, imagoschade, extra kosten voor een andere uitvoeringswijze, een omgeving die langere tijd onbereikbaar is en veel overlast. Beheersmaatregelen zijn deformatiemetingen uitvoeren, samen met Programma Bruggen een calamiteitenplan paraat hebben, tijdens uitvoering kunnen schakelen in fasering, en de omgeving (vanaf het begin) met

duidelijke communicatie in dialoog, meenemen in de problematiek, omvang en gevolgen van de opgave.

- Het kan zijn dat de keuzes in de **beleidsvraagstukken** (discussie 30/50 km/uur met vervoerders, taxi al of niet op trambaan, samenvoegen van tramhaltes, autoverkeer Agenda Autoluw, opheffen parkeerplaatsen) niet tijdig (bij NvU) bekend zijn, wat vertraging in de uitvoering van maaiveldprojecten (niet tegelijk met werk aan bruggen) kan betekenen, met verminderd draagvlak in de omgeving als gevolg. Beheersmaatregelen zijn onderzoeken doen, veel afstemmen met stakeholders, en het maken van een flexibel ontwerp waarin wel het profiel van de straat vastligt, maar nadere keuzes later te maken zijn.

- Het kan gebeuren dat **kabels en leidingen** niet tijdig worden verlegd of vaker worden verlegd dan voorzien. Dit kan komen doordat we te maken hebben met veel diverse nutspartijen (binnen- en buitenlandse) wat op elkaar afgestemd moet worden, de hulpbruggen de planning van de maaiveldprojecten kritiek maken, en/of de ontwerpen van de projecten fysiek of in de planning niet goed op elkaar aansluiten. Beheersmaatregelen zijn het aanstellen van een raakvlakmanager, K&L-manager en veel afstemming tussen alle projecten in Oranje Loper en de nutspartijen, tijdig opschalen als we er met de nutspartijen niet uitkomen, als Oranje Loper zo snel mogelijk een keuze maken dat we de bovengrond en ondergrond integraal en toekomstbestendig willen ontwerpen, en lessen leren van andere projecten of Centrum Ondergrond Bouwen.

- De projecten worden na oplevering overgedragen aan de **beheerder(s)**. Wat we niet willen is dat het niet te **beheren** is, doordat het effect op EHBO (exploitatie, handhaving, beheer en onderhoud) niet is opgenomen in het onderhoudsplan en jaarbegroting van de beheerders. Gevolgen kunnen zijn dat gevraagd wordt om een deel van het onderhoud uit projectbudgetten te bekostigen, de beheerder niet accepteert en er dus vertraging optreedt, of dat de kwaliteit na oplevering van het Werk niet wordt gehandhaafd. De beheersmaatregelen zijn tijdig de EHBO-effecten in kaart brengen samen met de beheerders, met DMC afstemmen wat de haalbaarheid van het plan is wanneer het gaat om een verhoging van het EHBO-budget, en mogelijk alvast het eerste jaar onderhoud meenemen in de projectscope.

- Het kan zijn dat een project binnen de Oranje Loper geen **marktpartij** kan vinden, doordat er marktkrapte is, of doordat de marktpartijen het project niet interessant vinden of de eisen niet specifiek of realistisch vinden. Hierdoor is er vertraging, mogelijk (brug)stremming voor verkeer, hogere kosten bij dure inschrijvingen of imagoschade en landelijke of politieke aandacht. Beheersmaatregelen zijn een gedegen marktconsultatie en markt blijven betrekken en enthousiasmeren, en goed nadenken over de hoeveelheid Inschrijvers en de eisen.

- Als Oranje Loper hebben we de ambitie om de projecten op maaiveld, tramspoor en bruggen integraal aan te pakken en gezamenlijk uit te voeren. Mogelijk lukt dit niet, doordat het in de planning een hele uitdaging is om de ontwerptrajecten **op elkaar aan te sluiten**, het MVP-werk in de tijd schuift, of doordat besluitvormingsmomenten de planning bepalen. Het gevolg is dat de straat twee keer open gaat, wat zorgt voor vertraging en proceskosten, meer overlast, verlies van draagvlak, mogelijke onveilige situaties, imagoschade en aanpassing van het ontwerp. De beheersmaatregelen zijn het aanstellen van een raakvlakmanager om de raakvlakken goed in beeld te houden en het op het programmaniveau regelen van aanvragen (zoals TBGN).



Kansen

- **Snel** naar gecontroleerde uitvoering van bruggen: snel betrekken geschikte marktpartijen en samen met stakeholders komen tot gewenste aanpak uitvoering (bouwteam).
- **Slagvaardige** realisatie beleidsdoelstellingen: snelle besluitvorming over herprofileringen en bereidheid stakeholders om te streven naar gezamenlijke resultaten (inhoud en financiering).
- **Integrale** aanpak in uitvoering: verregaande afstemming in uitvoering bruggen en straten voor optimale bereikbaarheid, in stand houden leefbaarheid en beperken hinder.
- **Integrale planvorming:** problematiek en ambities in brede (geografische) samenhang bekijken voor optimale oplossingen in verkeerscirculatie en ontwerp.
- **Integrale voorbereiding:** snelheid en efficiëntie door flexibiliteit in inzet mensen en middelen, uitwisseling kennis en ervaring en vertrouwdheid met en bij stakeholders.
- **Leren** binnen het programma: leren van voorgaande onderdelen en leren van elkaar.



3.2 Duurzaamheid

In het coalitieakkoord zijn speerpunten opgenomen voor het thema duurzaamheid en groen. Het gaat dan om openbare ruimte en groen, klimaat, energietransitie, circulaire economie en afval. Ook in het kader van maatschappelijk verantwoord opdrachtgeverschap is duurzaamheid een integraal onderdeel van alle projecten en programma's in de openbare ruimte.

Duurzaamheid gaat over het effect van een project of programma op het milieu, mensen en financiën (People, Planet, Profit). Het ambitieweb is een hulpmiddel om duurzaamheid integraal te benaderen en helpt bij het maken van keuzes. Het web is opgedeeld in 12 duurzaamheidsthema's (zie figuur).

Een goed ingevuld ambitieweb geeft een duidelijke prioritering aan van thema's met een hoog ambitieniveau en thema's met een laag ambitieniveau. Voor de vier afzonderlijke projecten hebben we een ambitieweb gemaakt en spreken we met elkaar af welke thema's we meenemen en waar kansen liggen om extra in te zetten op duurzaamheid. Deze input wordt op programmaniveau besproken om ambities voor duurzaamheid te definiëren. Binnen de projecten onderzoeken we hoe we dit vorm kunnen geven en wat de consequenties zijn op het gebied van planning en kosten.





Figuur 3: ambitieweb duurzaamheid



3.3 Marktbenadering

Voor elk project binnen Oranje Loper stellen we een inkoopstrategie op, die we vastleggen in een inkoopplan. De strategie per project wordt in nauwe samenhang met de andere projecten binnen het programma beschouwd. Voor de Nieuwe Zijde-Zuid en het project Bruggen Oranje Loper zijn de inkoopstrategie en -plannen klaar. Voor de overige projecten volgen deze nog.
We passen de leidende principes volgens de marktvisie 2020 (marktvisie.nl) toe. We betrekken de markt zo vroeg mogelijk in het proces en maken een zorgvuldige afweging welke taken bij de opdrachtgever komen te liggen en welke bij de markt. Daarnaast nemen we de aanbevelingen van commissie Cloo (februari 2019) mee, in het bijzonder bij het bruggenproject.

Ieder inkoopplan leggen we ter beoordeling voor aan het Tenderboard Fysiek, waarna bij een positief oordeel (al dan niet met opmerkingen) het inkoopplan wordt vastgesteld door de ambtelijk opdrachtgever.



3.4 Kernwaarden en kritische succesfactoren

De projectteams hanteren de Amsterdamse kernwaarden: open, actief en integer en de vijf werkzame principes:

- Het werken aan de opgave voor Amsterdam en de Amsterdammers staat centraal.
- Wij werken vanuit de kracht van alle Amsterdamse ambtenaren en vertrouwen op elkaars vakmanschap.
- Wij geven en nemen verantwoordelijkheid voor resultaten.
- Bespreken, afspreken, aanspreken.
- Wij leren en verbeteren dagelijks.

De kernwaarden worden geoperationaliseerd in de volgende kritische succesfactoren:

→ **Omgevingsbewust**
Alertheid op standpunten van in- en externe stakeholders met betrekking tot de scope, keuzes en oplossingsrichtingen in het project.

→ **Teamgevoel**
Samen helder en gericht aan de opgave werken en weten van elkaar wie wat doet zodat kruisbestuiving optimaal is en raakvlakken op tijd in beeld zijn.

→ **Scopebewaking**
Alertheid op de doelstellingen van het project bij de afweging om scope al dan niet toe te voegen. Bij de afweging ligt de focus op de opgave die voorligt en de route naar een doelmatig projectresultaat. Onderdeel van de route naar een doelmatig projectresultaat kunnen activiteiten zijn, gericht op behoud van draagvlak (leefbaarheid, cultuur-historische waarde, duurzaamheid). De gevolgen op tijd, geld en kwaliteit van een scopewijziging worden inzichtelijk gemaakt voordat scope wordt toegevoegd. Scopewijzigingen worden bestuurlijk vastgelegd.

→ **Kansen herkennen**
Open blik op kansen die zich voordoen die bijdragen aan de doelstellingen van het project. De gevolgen op tijd, geld en kwaliteit van een kans worden inzichtelijk gemaakt.

→ **Kwaliteitsborging**
De kwaliteit van de projectvoorbereiding, besluitvorming, contractering, uitvoering en de overdracht aan de beheerder(s) is geborgd in het project. Hierdoor voldoet het kwaliteitsniveau van het eindresultaat aantoonbaar aan de verwachtingen van opdrachtgever en stakeholders (intern en extern). Daarnaast zorgt kwaliteitsborging ervoor dat de projectorganisatie op een gestructureerde manier een efficiënte en lerende organisatie kan zijn. Door het (1) systematisch vastleggen en houden aan afspraken en het evalueren van resultaten, (2) door (externe) kwaliteitstoetsing op de processen en producten van alle IPM rollen en door (3) kwaliteitstoetsen bij uitvoering en overdracht.

De kernwaarden en kritische succesfactoren zijn met de projectteams besproken en komen terug op de agenda's van de projectteams. Elk teamlid is verantwoordelijk om dit te integreren in zijn eigen werkzaamheden.

Hoofdstuk 4

Organisatie en bestuur



4.1 Eén programma, vier projecten

Het programma heeft één ambtelijk opdrachtgever en één stuurgroep. Het programma zorgt voor de integraliteit van de aanpak in de verschillende projecten en voor efficiëntie door capaciteit, mensen en middelen flexibel in te kunnen zetten over de verschillende projecten. De kerntaken blijven georganiseerd in de afzonderlijke projecten. Binnen het programma Oranje Loper werken vier projectteams:

- Team De Nieuwe Zijde;
- Team Bruggen Oranje Loper;
- Team Raadhuisstraat - Rozengracht;
- Team Jan Evertsenstraat - De Clercqstraat.

In de kernteams van deze vier projecten en het programma werken in totaal circa 30 mensen. Het team werkt toegewijd aan één of meerdere projecten en/of het programma. Om samenwerking en efficiëntie tussen de projecten te faciliteren, is het belangrijk dat iedereen zoveel mogelijk op dezelfde locatie werkt.



4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

De werkverhoudingen zijn informeel, maar er is een heldere lijn in besluitvorming en in het geval van escalatie. In het programma en de projecten gelden de volgende rolverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Programmamanagement
- Bewaking integraliteit van de totaalopgave Oranje Loper.
- Kwaliteitsmanagement (bewaking niveau deelproducten in deelprojecten).
- Ondersteuning bij op sterkte krijgen en houden van projectteams.
- Waarborgen samenwerking en kennisontwikkeling in en tussen teams.
- Sparringpartner projectmanagers, deelprojectteams.
- Organiseren en borgen van draagvlak voor het programma bij interne stakeholders ('intern omgevingsmanagement').
- Eerste aanspreekpunt ambtelijk opdrachtgever.

Projectmanagement
Het projectmanagement van de projecten is gericht op het borgen van kwaliteit, draagvlak en afstemming van het eigen project/projecten, aansturen van de ontwerpopgave van R&D en is eindverantwoordelijk voor de projectresultaten.

Projectbeheersing
Het team projectbeheersing faciliteert de sturing en verantwoording op programmaniveau. Focus ligt op de projectkaders Tijd, Geld, Scope, Kwaliteit, Informatie en Organisatie. Het team coördineert het risicomanagement en raakvlakmanagement in de projectorganisatie en draagt zorg voor de financiële administratie. In afstemming met de ambtelijk opdrachtgever borgt het team de financieringsafspraken. Het team verzorgt het proces rond de producten waarmee verantwoording wordt afgelegd aan ambtelijk opdrachtgever (Opdracht Status Formulieren) en bestuur (voortgangsrapportages). Het beheert daarnaast het dashboard, waarin de voortgang van het project maandelijks wordt geactualiseerd. D.m.v. voortgangsgesprekken met planner/risicomanager en met de financieel adviseur wordt actueel inzicht geboden in risico's, planning, scope en financiële prognose.

Omgevingsmanagement en communicatie
Strategisch omgevingsmanagement en strategische communicatie is belegd op programmaniveau. De strategisch omgevingsmanager Oranje Loper en de strategisch communicatieadviseur stellen de (overall) strategie en plannen op voor omgevingsmanagement en communicatie voor het programma en de projecten en bewaken deze door afstemming binnen en buiten het programma. De omgevingsmanagement- en communicatiestrategie vormen de kaders voor omgevingsmanagement en communicatie in de projecten.

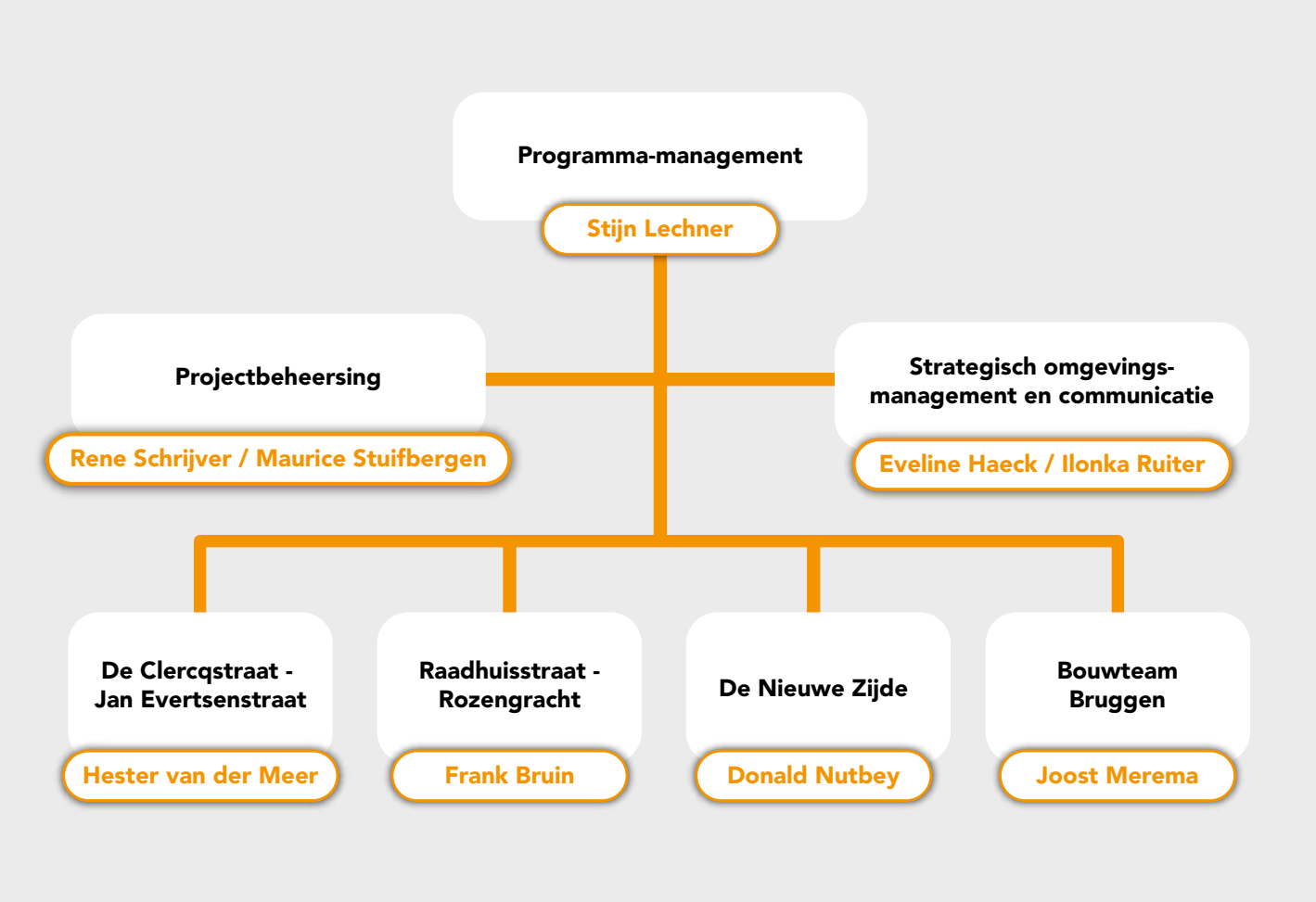
Omgevingsmanagement en communicatie is georganiseerd in de vier omgevingsteams: Nieuwe Zijde, Raadhuisstraat – Rozengracht, De Clercqstraat – Jan Evertsenstraat en Bruggen Oranje Loper. De omgevingsteams werken intensief samen en stemmen onderling af. Omgevingsmanagement verzorgt de afstemming met omgevingspartijen van binnen en buiten de gemeentelijke organisatie (onder meer het ophalen van klantwensen en –eisen), schept de bestuurlijke en juridisch-planologische kaders (zoals bestuurlijke besluiten, verkeersbesluiten en vergunningen), stemt de eisen voor de uitvoering op het gebied van Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie af met de stakeholders en verzorgt de omgevingscommunicatie. Een team staat onder aansturing van een omgevingsmanager.
De communicatieadviseurs adviseren alle IPM rolhouders op het gebied van communicatie en zorgen voor uitvoering van het communicatieplan.

Contractmanagement
Contractmanagement wordt in een deelproject belegd zodra de aanbesteding/het opstellen van contracten aan de orde is. Een contractteam stelt het contract op, zorgt dat de ambtelijk opdrachtgever het vaststelt en verzorgt de aanbesteding en het contractmanagement. Het contractteam staat onder leiding van een contractmanager. Er zijn nu twee contractteams (De Nieuwe Zijde en Bruggen). Voor Raadhuisstraat - Rozengracht en De Clercqstraat - Jan Evertsenstraat zijn er nog geen contractteams, vanwege de fase waarin deze projecten zich bevinden.

Technisch management
Het technisch team borgt dat het eindresultaat van het project voldoet aan de benodigde kwaliteit, functioneel en technisch. In samenwerking met de stakeholders formuleert het team de daarvoor relevante contracteisen, verzorgt het de instemming van bijvoorbeeld de Centrale Verkeerscommissie (CVC) en de Werkgroep Verkeerslichten Amsterdam (WVA), coördineert het tijdens de uitvoering de toetsing van deze eisen en verzorgt het na oplevering de acceptatie en overdracht naar de eigenaren. Het team staat onder leiding van de technisch manager. Er zijn vier deelteams; voor elk deelproject een team.

De projectmanagers van de deelprojecten, de programmamanager, de strategisch omgevingsmanager en manager projectbeheersing komen tweewekelijks samen in een Managementteam overleg (MT). Hierin worden projectoverstijgende zaken besproken.

Schematisch ziet de organisatie er als volgt uit:



Figuur 4: organogram Oranje Loper

4.3 Systems Engineering en Raakvlakmanagement

Het programma werkt volgens de methode van system engineering. Deze methode heeft een grote meerwaarde door het structureren van informatie, het aantoonbaar voldoen aan beoogd gebruik en eisen en de herleidbaarheid van keuzes. Het bevat een overzichtelijk geheel van projectdoelstellingen, scope, stakeholderanalyse en issues. Wensen en eisen van stakeholders, technische eisen en wensen en eisen op het gebied van Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie worden systematisch opgehaald en verwerkt. Om ervoor te zorgen dat de uitwerking overeen blijft stemmen met de wensen, wordt deze uitwerking tussentijds steeds bij de stakeholders getoetst. Tussen de klanteisen kunnen tegenstrijdigheden voorkomen. In de vertaling van klanteis naar systeemeis tot ontwerp worden de eisen SMART gemaakt en tegenstrijdigheden geëlimineerd. De informatie wordt gestructureerd opgeslagen, verwerkt en geanalyseerd. Dat mondt uit in planproducten met een ontwerp, een kostenraming (incl. beheer en onderhoud), planning en een risicoanalyse. Deze producten worden geagendeerd bij het bestuur (als eerste een voorkeursbesluit en na verdere uitwerking een uitvoerings- en kredietbesluit).



De projecten binnen het programma Oranje Loper kennen verschillende objecten die belangrijke raakvakken hebben die goed op elkaar moeten aansluiten tijdens de realisatie van het project. Het gaat dan bijvoorbeeld om onderdelen van het maaiveld, het spoorwerk, kabels & leidingen en de relatie tussen de bruggen en het maaiveld. Het risico bestaat dat de raakvlakken op het gebied van ontwerp, de techniek, de planning en de contracten niet aansluiten. Dat geldt ook voor de raakvlakken tussen het project en omgevingsprojecten zoals (tram)omleidingsroutes in het projectgebied. Als beheersmaatregel wordt binnen het programma stevig ingezet op raakvlakmanagement waarbij de (bestuurlijke) planning van de Rozengracht en de Raadhuisstraat nauw afgestemd wordt met de bruggen, Nieuwezijds Voorburgwal Noord en Zuid en De Clercqstraat - Jan Evertsenstraat en met de omgevingsprojecten en Stadsregie. Er is een raakvlakmanager die actief raakvlakken in kaart brengt en zorgt voor beheersing van deze risico's.

4.4 Governance

Bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever
Het opdrachtgeverschap is georganiseerd op programmaniveau. Er is één bestuurlijk opdrachtgever: wethouder Verkeer en Vervoer (S. Dijksma) en één ambtelijk opdrachtgever: V&OR (D. van Loenen). Aansturing door één ambtelijk opdrachtgever faciliteert inhoudelijke en praktische afstemming in de besluitvorming tussen de afzonderlijke projecten. In het overleg met de bestuurder is de ambtelijk opdrachtgever de primaire gesprekspartner van de wethouder. Indien nodig kan de programmamanager en/of projectmanager worden betrokken. In de huidige collegeperiode bestaat geen bestuurlijk overleg. Afstemming met bestuurder vindt plaats via staf Verkeer, inloopstaf, prioriteiten-uur of bilateraal overleg wethouder.

Project control
Namens de opdrachtgevende directie V&OR is de control functie belegd bij de Strategisch Adviseur Risico's en Projecten (SARP). De SARP heeft een belangrijke rol binnen de Planning en Control cyclus van de directie V&OR en doet de finale toets op alle Planning & Control (P&C) producten van het programma Oranje Loper. Dat geldt ook voor de (plan)producten in het kader van de bestuurlijke besluitvorming. De SARP doet de doorgeleiding van de bestuurlijke stukken naar de concerncontroller (Dienst Middelen en Control). De aandacht van de SARP richt zich met name op de projectbeheersaspecten financiën, risico's en scopemanagement. Hij/zij is de sparringpartner van de ambtelijk opdrachtgever.



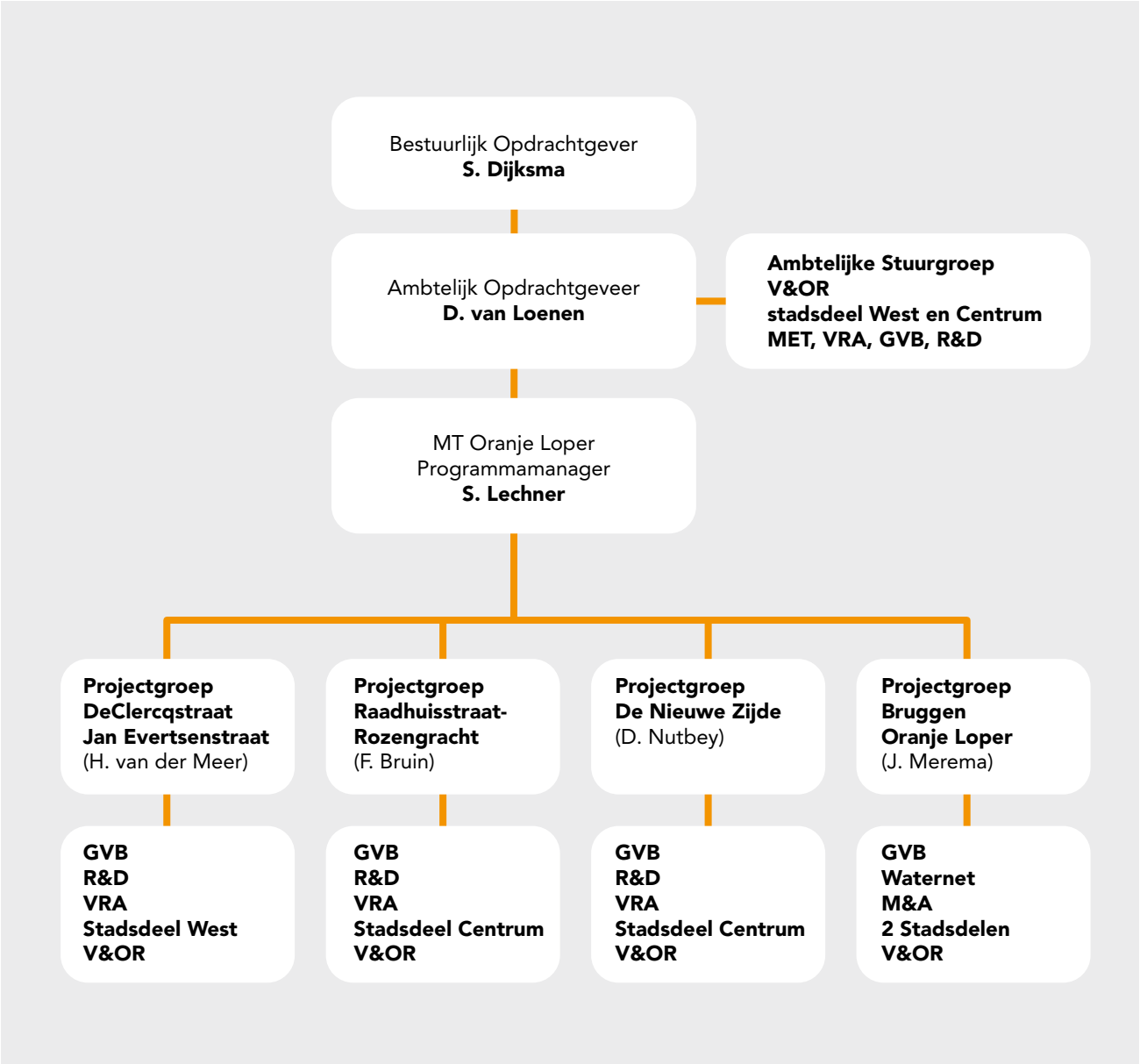
Stuurgroep en Raad van Advies
Voor de hele Oranje Loper is er één ambtelijke stuurgroep. Hierin zijn de relevante partijen vertegenwoordigd, te weten stadsdelen Centrum en West, VRA, GVB, MET, R&D en V&OR. De stuurgroep adviseert de ambtelijk opdrachtgever, primair ten aanzien van de maaiveldprojecten. De ambtelijk opdrachtgever zit de stuurgroep voor. De stuurgroep komt (zo nodig) eens in de zes weken bij elkaar en wordt – tussentijds o.a. met een nieuwsbrief – geïnformeerd over de voortgang van het gehele programma. De stuurgroep adviseert desgevraagd op beleidsmatige onderwerpen.

Voor project Bruggen Oranje Loper is een Raad van Advies ingesteld. Deze raad bestaat grotendeels uit experts van buiten de gemeentelijke organisatie die niet direct bij het project betrokken zijn. Zij vormen een raad die gevraagd en ongevraagd het projectteam kan adviseren over strategische keuzes en ontwikkelingen. De raad komt naar verwachting vier maal per jaar bijeen. Inmiddels hebben twee bijeenkomsten plaatsgevonden. De raad van advies heeft geen formele besluitvormende taak of inhoudelijke eindverantwoordelijkheid voor producten en is bedoeld om tegenspraak te organiseren op strategisch projectmanagement niveau.

Managementteam Oranje Loper
Afstemming tussen de projecten vindt tweewekelijks plaats in het managementteam (MT) van de Oranje Loper, waarin de projectmanagers van de afzonderlijke projecten, de programmamanager, manager projectbeheersing en de strategisch omgevingsmanager zijn verenigd. Het MT zorgt ervoor dat de samenhang, uitwisseling van kennis en ambitie binnen het programma is geborgd en legt indien relevant verbinding met andere projecten/programma's voor uitwisseling van kennis en ervaring.

Projectgroepen
De voorbereiding van plan- en besluitvorming vindt plaats binnen de vier projectgroepen. In de projectgroepen voor de maaiveldprojecten zijn dezelfde stakeholders vertegenwoordigd als in de stuurgroep, met uitzondering van de stadsdelen; in projecten in stadsdeel Centrum is alleen stadsdeel Centrum vertegenwoordigd en in projecten in stadsdeel West alleen stadsdeel West. De projectgroepen worden voorgezeten door de projectmanagers. De projectgroepen komen op reguliere basis bij elkaar en worden tussentijds met een nieuwsbrief geïnformeerd over de voortgang van de projecten.

Figuur 5: Governance-structuur Oranje Loper



4.5 Bestuurlijke informatievoorziening

Het college en de gemeenteraad worden op verschillende wijzen geïnformeerd.

Reguliere informatievoorziening
Het college van B&W wordt halfjaarlijks (voorjaar en najaar) geïnformeerd over het programma Oranje Loper door middel van een voortgangsrapportage. Onderdeel van deze informatievoorziening is onder andere de stand van zaken van de projecten, eventuele afwijkingen ten opzichte van dit programmaplan, nieuwe risico's en financiën. De commissie MLD krijgt de voortgangsrapportages ter informatie.

Regeling Risicovolle Projecten
Het programma is opgenomen in de regeling risicovolle projecten van de gemeente Amsterdam. Dat genereert twee keer per jaar extra ambtelijke en bestuurlijke aandacht voor de voortgang en de beheersing van de risico's. Een ambtelijk adviesteam stelt onafhankelijk een monitor op waarmee het college wordt geïnformeerd over de stand van zaken van het programma.

Opdracht Status Formulieren
Het programma legt tussentijds verantwoording af aan de ambtelijk opdrachtgever; de voortgang van de vier projecten maken we vier keer per jaarinzichtelijk met Opdracht Status Formulieren (OSF) per project.

Informatievoorziening gekoppeld aan besluitvorming
De verschillende maaiveldprojecten volgen het reguliere Plan en Besluitvormingsproces Infrastructuur (PBI). Volgens planning worden de voorkeursbesluiten en/of uitvoeringsbesluiten geagendeerd voor het bestuur. Op deze wijze wordt het bestuur op de formele wijze geïnformeerd over de fases in de projecten.

We zien het stadsdeelbestuur als adviserend aan het gemeentebestuur. Het stadsdeel (stadsdeel Centrum of stadsdeel West) wordt om een advies gevraagd, nadat producten ambtelijk zijn voorbereid. Dit advies wordt met de producten die ter besluitvorming voorliggen, aangeboden aan het college.

Overige Informatievoorziening
Het college en de raad worden geïnformeerd wanneer er behoefte is aan nadere duiding van een onderwerp en/of project. Dat kan bijvoorbeeld door technische sessies en/of werkbezoeken.

Komende besluitvorming

Tabel 1: bestuurlijke besluitvorming

Project	Besluit	Datum	Orgaan
Bruggen	Uitvoeringsbesluit	Q2 2021	Raad
Raadhuisstraat/Rozengracht	Vrijgave inspraak NvU Rozengracht	Q2 2019	B&W
	Vrijgave inspraak NvU Raadhuisstraat	Q4 2019	B&W
	Voorkeursbesluit Rozengracht	Q1 2020	Raad
	Voorkeursbesluit Raadhuisstraat	Q2 2020	Raad
	Uitvoeringsbesluit Rozengracht	Q1 2021	Raad
	Uitvoeringsbesluit Raadhuisstraat	Q3 2021	Raad
De Nieuwe Zijde	Voorkeursbesluit NZ Noord	Q2 2019	Raad
	Uitvoeringsbesluit NZ Noord	Q2 2020	Raad
De Clercq-/Jan Evertsenstraat	Vrijgave inspraak NvU	Q1 2020	B&W
	Voorkeursbesluit	Q2 2020	Raad
	Uitvoeringsbesluit	Q3 2021	Raad

Hoofdstuk 5

Financiën



5.1 Investeringskosten en dekking

De totale investeringskosten zijn op dit moment geraamd op € 187,6 miljoen. Hiervan is bij wijze van voorbereidingsbudgetten of -kredieten al een bedrag van € 30,6 miljoen beschikbaar gesteld. Voor de overige middelen zijn kredietreserveringen gedaan. Deze middelen zijn gereserveerd in de begroting van de gemeente, maar moeten nog wel door de raad beschikbaar gesteld worden. Voor een specificatie per project zie tabel 2.

Het programma verwacht vanuit verschillende dekkingsbronnen een bijdrage in de kosten. Een deel daarvan is al geformaliseerd een deel nog niet. Voor een deel is immers de scope nog niet uitgehard. In tabel 3 is gespecificeerd per project weergegeven wat de verschillende verwachte bijdrage per dekkingsbron is.

Op dit moment kent het programma een tekort van € 4,8 miljoen (investering € 187,6 -/- dekking € 182,8), wat volledig is toe te rekenen aan het project De Nieuwe Zijde. Per deelproject wordt hieronder een korte toelichting gegeven.

Tabel 2: Totaaloverzicht investeringskosten projecten oranje loper (bedragen x € 1 miljoen)

Deelproject	Investering		
	Beschikbaar gestelde middelen	Nog aan te vragen middelen	Totale investering
Bruggen	11,2	104,8	116,0
Raadhuisstraat/Rozengracht	2,7	24,8	27,5
De Nieuwe Zijde	15,9	17,8	33,7
Jan Evertsenstraat/De Clercqstraat	0,8	9,6	10,4
	30,6	**157,0**	**187,6**

Tabel 3: Totaaloverzicht dekkingsbronnen projecten oranje loper (bedragen x € 1 miljoen)

Deelproject	Dekking					
	Activering	SMF	VRA	MWP	Derden	Totaal
Bruggen	116,0					
Raadhuisstraat/Rozengracht		5,4	18,9	2,4	0,8	27,5
De Nieuwe Zijde		16,7	7,7	4,4	0,1	28,9
Jan Evertsenstraat/De Clercqstraat		3,3	7,1			10,4
	116,0	**25,4**	**33,7**	**6,8**	**0,9**	**182,8**

Bruggen
De voor het deelproject bruggen opgestelde SSK raming dateert van 1 december 2018. Deze raming is opgesteld door het Ingenieursbureau en zowel binnen IB als daarbuiten door V&OR getoetst. De totale kosten worden op basis van deze SSK raming geraamd op € 116 miljoen. Deze € 116 miljoen is als volgt tot stand gekomen:

- De deterministisch geraamde investeringskosten zijn geraamd op € 92,5 miljoen.
- Scheefte op basis van 4% is € 3,7 miljoen, waardoor de raming probabilistisch uitkomt op € 96,2 miljoen.
- De historische kosten ad € 1 miljoen zijn onderdeel van de raming.
- De probabilistische raming is voor het bepalen van het benodigde krediet als het rekenkundig gemiddelde genomen van de probabilistische doorrekening. Op basis van de ervaringscijfers is een variatiecoëfficiënt op de investeringskosten van 20% toegepast.
- Calamiteiten zijn geen onderdeel van de scope en zijn daarom niet geraamd.

Er zijn voor het project bruggen voorbereidingskredieten beschikbaar gesteld ter grootte van € 11,2 miljoen. Voor de ontbrekende middelen zijn in de begroting van de gemeente kredietreserveringen opgenomen tot een bedrag van € 104,8 miljoen.

Raadhuisstraat – Rozengracht
Voor het project Raadhuisstraat-Rozengracht is in november 2017 een SSK raming opgesteld. Dit betrof een gecombineerde raming voor maaiveld en bruggen. Op basis van deze (nu gesplitste) raming worden de investeringskosten geraamd op € 27,5 miljoen. Zodra meer duidelijk is ten aan zien van het ontwerp van de beide straten zal een herziene SSK raming worden opgesteld.

Er is een voorbereidingskrediet beschikbaar van € 2,7 miljoen. Dit is inclusief het begin 2019 beschikbaar gestelde voorbereidingsbudget van € 0,6 miljoen ten behoeve van de afronding van een nieuwe Nota van Uitgangspunten (fase 2) met voorkeursvarianten voor de herinrichting van de Raadhuisstraat en de Rozengracht.

Voor dit project is een relatief grote bijdrage van de vervoerregio geraamd (€ 18,9 miljoen*). Dit op basis van een gedateerde indicatieve berekening van de Vervoerregio. Als we beschikken over een actuele SSK raming wordt deze bijdrage verder uitgehard in overleg met de Vervoerregio.

De Nieuwe Zijde
Project De Nieuwe Zijde is gesplitst in noord en zuid. Voor het zuidelijke gedeelte (inclusief Singel/ Koningsplein) is in september 2018 door het Ingenieursbureau een SSK raming opgesteld, die is getoetst door V&OR. De investeringskosten zijn probabilistisch en inclusief indexatie geraamd op € 13,1 miljoen. Op 13 februari 2019 heeft de gemeenteraad ingestemd met het 'Uitvoerings- en Kredietbesluit Nieuwezijds Voorburgwal Zuid ad € 12,7 miljoen, waardoor dit deel van het project zich nu in fase 5 (=uitvoering) bevindt. Daarbij heeft de gemeenteraad een motie voor uitvoering conform de 'Ferdinand Bol-methode' aangenomen; uitvoering in rood asfalt met Streetprint in de trambaan.

Het noordelijke gedeelte bevindt zich nog in fase 2 (Nota van Uitgangspunten). Voor dit gedeelte is in oktober 2018 een SSK raming opgesteld. De investeringskosten zijn probabilistisch geraamd op € 20,6 miljoen. In 2019 is een voorbereidingskrediet voor het engineeren en een uitvoeringskrediet voor het bestellen van de tramrails aangevraagd. Het uitvoeringskrediet voor de tramrails is noodzakelijk in verband met de lange levertijden op de spoorrails.

De dekking voor De Nieuwe Zijde is als volgt:

Stedelijk mobiliteitsfonds	€ 16,7 miljoen
Meerjaren vervangingsplan van Metro & Tram	€ 4,4 miljoen
Bijdrage van de Vervoerregio	€ 7,7 miljoen
Overige bijdragen (kabels en leidingen)	€ 0,1 miljoen
Totaal	**€ 28,9 miljoen**

Investeringskosten minus de dekking laten op dit moment een tekort zien van € 4,8 miljoen. Deze ontbrekende middelen zijn aangevraagd bij het Stedelijk mobiliteitsfonds in het kader van de begroting 2019.

Jan Evertsenstraat en de De Clercqstraat
In juni 2016 heeft de raad ingestemd met een principe-besluit voor 10 trajecten IAOV, waar de De Clercqstraat en Jan Evertsenstraat onderdeel van uitmaken. Doelstelling van de IAOV is het verbeteren van doorstroming en betrouw-baarheid van het openbaar vervoer in Amsterdam. Beide straten zijn nu onderdeel van programma Oranje Loper.

Voor beide straten zijn SSK ramingen opgesteld. De totale investeringskosten worden geraamd op € 10,4 miljoen. Deze zijn echter gebaseerd op genoemde IAOV opgave.

De onderzoeksopgave is inmiddels verbreed van een focus op openbaar vervoer naar een focus van 'gevel-tot-gevel' met de volgende opgave: meer ruimte voor fietsers en voetgangers, verbetering van de kwaliteit van de openbare ruimte, optimalisatie van het openbaar vervoer en een teruggedrongen rol voor de geparkeerde en rijdende auto.

Dit project bevindt zich in fase 2. Er is voor dit project wel een voorbereidingsbudget (€ 0,8 miljoen) maar nog geen voorbereidingskrediet beschikbaar.

* VRA heeft een indicatieve subsidie van € 13,4 miljoen afgegeven op een gedateerde raming. De € 18,9 is een inschatting van de bijdrage gebaseerd op een inmiddels verhoogde raming.

Hoofdstuk 6

Omgevingsmanagement en communicatie



6.1 Impact

De vernieuwing van de straten en bruggen heeft veel impact, op veel verschillende partijen. Het programma heeft de ingewikkelde opgave om draagvlak te krijgen en houden bij allerlei partijen: bewoners, ondernemers, bestuur, raadsleden, gemeentelijke partners. Dit geldt voor alle fasen van het programma en voor zowel de gewenste eindsituatie als voor de uitvoering. Omgevingsmanagement en communicatie spelen hierin een belangrijke rol.



6.2 Draagvlak voor eindsituatie

Samen met professionele stakeholders, omgeving en het stadsdeel streven we naar ontwerpen voor de straten die draagvlak hebben in de buurt. We organiseren consultatie en inspraak en gezamenlijke ontwerpsessies om tot een gedetailleerd ontwerp te komen. Voor contacten met de buurt houden we bijeenkomsten en gebruiken we een mix aan communicatiemiddelen om mensen te informeren over het proces en mogelijkheden invloed uit te oefenen. Over concrete onderwerpen die gevoelig liggen, houden we indien gewenst digitale meningspeilingen. Voor contacten met ondernemers maken we intensief gebruik van de BIZZEN.
Met professionele stakeholders zoeken we in project- en stuurgroepen naar overeenstemming over de randvoorwaarden voor het ontwerp. Gevolgen van bestuurlijk/beleidsmatige (bijv. PUMA, Meerjaren Plan Fiets) en fysieke raakvlakken (bijv. project Binnenring, werkgroep Blackspots) betrekken we hierbij. Per raakvlak hebben we de invloed en de focus van het raakvlakmanagement in beeld. Issues die voortkomen uit de verschillende belangen worden zo veel mogelijk in de projectgroepen opgelost. Issues die politiek gevoelig of bestuurlijk van aard zijn (bijvoorbeeld het opheffen van parkeerplaatsen en hoe om te gaan met rijdend verkeer op de De Clercqstraat – Jan Evertsenstraat) leggen we voor aan het bestuur. Keuzes die hierin gemaakt dienen te worden, kunnen invloed hebben op de doorlooptijd van de maaiveldprojecten.

De gewenste eindsituatie van de straten – meer ruimte voor spelen en groen, schonere lucht – is voor velen aantrekkelijk, maar bevat ook onderdelen waar groepen mensen minder enthousiast van worden. We moeten parkeerplaatsen opheffen, op delen van de straten eenrichtingsverkeer invoeren, en, paradoxaal genoeg, ook bomen kappen om ruimte te maken voor een verkeersveilige inrichting, een aantrekkelijker openbare ruimte en de aanplant van meer bomen en laag groen. Deze onderwerpen leiden vaak tot discussie en weerstand. Een extra aspect om rekening mee te houden is dat over de herinrichting van deze straten al lang wordt gesproken. Mensen hebben al meerdere malen meegedacht over een nieuwe inrichting maar tot uitvoering is het nog niet gekomen.

6.3 Draagvlak tijdens uitvoering

De uitvoering gaat langdurig overlast geven, voor verkeer, bewoners, ondernemers, gebruikers en bezoekers van de stad. Weerstand is niet te voorkomen. Wel kunnen we er veel aan doen om draagvlak te behouden. Mensen zijn tot veel bereid en willen – tot op zekere hoogte – overlast accepteren. Hiervoor dient echter wel aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan.

Draagvlak voor de uitvoering en acceptatie van de overlast zal voor een deel bepaald worden door hoe we mensen voorbereiden, hoe we communiceren en anderszins in contact staan met onze omgeving, maar vooral door wat we doen.

Gebied laten functioneren, veiligheid prioriteit
Hiervoor ligt de basis in het zorgen dat het gebied tijdens de uitvoering blijft functioneren op een manier die acceptabel is voor de mensen die er wonen, werken en gebruik van maken. Veiligheid heeft hierbij altijd prioriteit. We moeten hierin rekening houden met tal van factoren. Het gaat niet alleen om de straten waar we werken, maar ook om de straten in de naastliggende gebieden. Het hele gebied moet altijd bereikbaar zijn voor nood- en hulpdiensten, de bevoorrading moet door kunnen gaan, bewoners moeten hun huizen kunnen bereiken en 's nachts kunnen slapen, klanten winkels en horeca kunnen bereiken, de tram zo lang mogelijk blijven rijden, het water bevaarbaar blijven en het gebied moet stroom, water en internet houden; voorzieningen die worden aangevoerd door kabels en leidingen die in de bruggen liggen. Voor bewoners en ondernemers is het bovendien van groot belang dat de werkzaamheden aan bruggen en aangrenzende straten zoveel mogelijk gelijktijdig worden uitgevoerd. Dit streven is een wezenlijk onderdeel van de programmatische aanpak en we maken ons daar hard voor. Of we het waar kunnen maken, is vooral afhankelijk van de voortgang in de maaiveldprojecten; instemming over het ontwerp en het op tijd rond krijgen van de financiering. De ervaring leert dat deze trajecten een lange doorlooptijd kunnen hebben, waar het vervangen van de bruggen, gezien de urgentie, niet op kan wachten.

Het uitgangspunt dat het gebied primair veilig blijft en blijft functioneren op een wijze die acceptabel voor de mensen die er wonen en werken en gebruik van maken, is de basis voor het plan van aanpak hoe we de bruggen gaan vervangen. Eén voor één? Alle negen tegelijk? Eerst vier dan drie dan twee? Dit plan van aanpak voor de uitvoering van de brugvervangingen wordt gemaakt in het Bouwteam; het samenwerkingsverband van gemeente, civiele aannemers, Stadsregie, GVB, Waternet. Tijdens het maken van het plan van aanpak zal er steeds contact zijn met de omgeving, om mensen op de hoogte te houden en informatie op te halen over wensen en behoeften.

Verregaande alternatieven en oplossingen
Het centraal stellen van het veilig laten functioneren van het gebied vraagt om flexibiliteit om mee te bewegen met een gewijzigde werkelijkheid. We moeten niet alleen kijken naar de gevolgen van ónze werkzaamheden, maar ook kijken naar andere ontwikkelingen die invloed hebben op het gebied. Dit vergt een bredere blik, goede afstemming met raakvlakprojecten en een bereidheid oplossingen te bieden die verder gaan dan wij gewend zijn. We moeten actief op zoek naar wensen en ideeën uit de omgeving om het gebied tijdens de werkzaamheden acceptabel bereikbaar en leefbaar te houden. Tegelijk ontkomen we er niet aan om te zoeken naar wat kan, en tegelijk te doen wat moet gebeuren.

We zullen niet iedereen tevreden kunnen stellen en het werk gáát gepaard met overlast. Als het niet kan zoals bewoners of ondernemers het het liefste willen, leggen we goed uit waarom dat zo is. Voorstellen zullen we afwegen tegen de kaders van leefbaarheid, cultuurhistorische waarde en duurzaamheid. Naast voorstellen om de leefbaarheid en bereikbaarheid in stand te houden, gaan we ook actief op zoek naar voorstellen die meerwaarde geven aan het gebied en die aldus een positieve connectie kunnen geven aan de werkzaamheden.

Het omgaan met nadeelcompensatie verdient in dit kader ook aandacht. Ondernemers maken zich zorgen om hun omzet en hebben de gemeenteraad gevraagd ruimhartig om te gaan met nadeelcompensatie. Al ruim voor de start van de uitvoering wil het programma ondernemers informeren over (de benodigde voorbereiding voor) nadeelcompensatie.

6.4 Organisatie

Omgevingsmanagement en communicatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Op programmaniveau worden het strategisch omgevingsmanagementsplan en het strategisch communicatieplan opgesteld, die kaderstellend zijn voor omgevingsmanagement en communicatie in de projectteams. Op projectniveau zijn er vier teams. Omdat goed omgevingsmanagement locatiespecifieke kennis vereist, zijn de teams geografisch ingericht: De Nieuwe Zijde, Raadhuisstraat – Rozengracht en De Clercqstraat – Jan Evertsenstraat. Team Bruggen Oranje Loper heeft een eigen omgevingsmanager, omdat in deze fase de activiteiten het meest efficiënt voor alle bruggen tegelijk kunnen worden ingericht.

Het omgevingsmanagement in de teams brengt interne en externe belangen, wensen en eisen in kaart en faciliteert een zo zorgvuldige mogelijk afweging tussen belangen. Hiertoe onderhouden we intensief contact met belanghebbenden, zodat we weten waar hun zorgen liggen, wat hun wensen zijn en op welke manier we een positieve connectie kunnen maken. Los daarvan moeten we bouwen aan een relatie, zodat we tijdig kunnen handelen als het draagvlak dreigt af te nemen. Om zicht te houden op de veranderende werkelijkheid, onderhouden we intensief contact met 'raakvlakken' (bestuurlijk, project- of beleidsmatig) die invloed uit kunnen oefenen op 'ons gebied'. Omdat de verschillende projecten veelal te maken hebben met dezelfde stakeholders (intern en extern) slaan de projectteams hier de handen ineen en halen we gezamenlijk klantwensen en eisen op.

Contacten met de omgeving (bewoners, ondernemers en gebruikers) verlopen persoonlijk via de omgevingsmanager, via bijeenkomsten, de BIZ en ondernemersverenigingen, brieven, interactieve app, digitale nieuwsbrief, website en social media. Professionele stakeholders spreken we op regelmatige basis in project- en stuurgroepen. Contacten met raakvlakken (bestuurlijk, fysiek of beleidsmatig) en andere collega's onderhouden we met overleggen en via persoonlijke contacten.



Hoofdstuk 7

Tegenspraak, leren en kwaliteitsborging



Programma Oranje Loper is in januari 2019 toegetreden tot de Regeling Risicovolle Projecten (RRP). Het Programma van tegenspraak is een waardevol onderdeel van de regeling. Doel van het programma is het aanjagen van reflectie, kritiek en tegenkracht, het voorkomen van 'groepsdenken' en het leren van fouten en successen van jezelf en anderen. De afgelopen periode is er een aantal acties ondernomen en opgestart om tegenspraak en toetsing te faciliteren.

Neerlands Diep teamleren en tegenspraak
Het programma Oranje Loper is per 2019 lid geworden van Neerlands Diep. Neerlands Diep is de academie voor publieke bouw- en infraprojecten. Het programma neemt sinds 2019 deel aan een tweejarig programma teamleren. Dat doet het samen met het project Knooppunt Hoevelaken (Rijkswaterstaat) en Stationsgebied Driebergen-Zeist (ProRail). Het hoofddoel is dat de verschillende projecten van elkaar leren.



Daarnaast zal er het komend jaar een ND-projectspiegel worden gehouden voor het Bruggenproject Oranje Loper. Bij een projectspiegel worden met behulp van collega's van andere landelijke projecten sterke en zwakke punten op tafel gelegd.

Het programma wisselt kennis uit met andere projecten en programma's in Amsterdam op het gebied van vervanging van bruggen en maaiveldinrichting. Zo ondersteunt het programma Oranje Loper de evaluatie van het bouwteamproject Westtangent. Er zijn diverse kennisuitwisselingen op het gebied van vervanging van bruggen met bijvoorbeeld Vijzelgrachtbruggen en Kikkerbilbrug/sluis. Daarnaast streeft De Oranje Loper ernaar om geleerde lessen van afgeronde projecten zoals de Noord/Zuidlijn en De Rode Loper te integreren in de gehanteerde aanpak.

Lessons learned
Het programmateam gaat actief op zoek naar vergelijkbare projecten. Voor elke discipline halen we uit deze projecten lessen op. Deze lessen worden actief bijgehouden en geborgd. Ook van Oranje Loper willen we (en anderen) kunnen leren. Daarom definiëren we leerpunten, door periodiek terug te kijken op afgeronde fases/producten.
Specifiek voor de bruggen geldt dat we de opgedane kennis en ervaring bij het Bouwteam Bruggen actief delen, zowel binnen de organisatie van de gemeente Amsterdam, stakeholders zoals het GVB, diensten en bedrijven, als andere overheidsopdrachtgevers.

Het strategisch belang van het opbouwen van specialistische kennis rond het vernieuwen van monumentale bruggen voor de gemeentelijke organisatie betekent dat medewerkers van zowel de gemeente als van marktpartijen de kans moeten krijgen om te leren van gebruikte technieken, processen en methodieken. Het initiatief daarvoor zal gelegd worden

bij de lijnorganisaties: het maakt geen onderdeel uit van de scope van het project om ook implementatie van die kennis te organiseren. Het projectteam zal zich wel inspannen om de gegenereerde kennis en ervaring vast te leggen en aan te bieden aan die lijnorganisaties. Het project zal zich ook actief inzetten om kennisinstellingen te betrekken bij het opstellen en verder delen van 'lessons learned'. Te denken valt dan aan bijvoorbeeld het betrekken van de Bouwcampus, opdrachtgeversfora, het CROW, het Bouwgenootschap, universiteiten en hogescholen.

Masterclasses
Binnen het programma organiseren we masterclasses over een bepaald thema/onderwerp. Daarbij zetten we binnen het team aanwezige expertise in, maar wordt zo nodig ook expertise van buiten het programma betrokken. Er is tot nog toe één masterclass geweest over bestuurlijke besluitvorming en één masterclass over systems engineering. We hebben het voornemen om minimaal twee keer per jaar een dergelijke masterclass te organiseren.

Tegenspraak in de projectorganisatie
Door het onderscheiden van de verschillende rollen in het projectteam en MT wordt een vorm van tegenspraak georganiseerd binnen het team. Met respect voor ieders rol vinden projectafwegingen scherper plaats door er vanuit de verschillende disciplines naar te kijken. Wat wil de omgeving, wat vereist de techniek, wat kan de markt en hoe past dit in de kaders van tijd, geld en risico's? Hierbij is er steeds aandacht voor de bestuurlijke afspraken.

Aandacht voor risico's
Risicomanagement is als expliciete discipline georganiseerd in het projectteam van de Oranje Loper. Gericht op de verdeling van risico's tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever worden gedurende alle projectfases (definitiefase, ontwerpfase, contracteringsfase en uitvoeringsfase) de risico's geïnventariseerd, belegd bij de IPM rolhouder en de beheersmaatregelen gemonitord. Zo hebben we continu een actueel beeld van de risico's en de beheersmaatregelen.

Kwaliteitsborging
De interne kwaliteitsborging is de set aan afspraken die we met elkaar maken over hoe we werken binnen het programma. Daarmee definiëren we per IPM rol vooraf met elkaar de kwaliteit die we beogen en bepalen we de processen, die borgen dat de kwaliteit van het eindproduct ook daadwerkelijk wordt behaald.
Op vooraf gedefinieerde producten laten we (een) collega(s) uit het werkveld dan wel een extern bureau een kwaliteitstoets doen in de vorm van een collegiale toets of second opinion. Deze collega(s) is/zijn op het onderwerp deskundig (een vakcollega) en niet direct betrokken bij het project. Het kan ook een extern bureau zijn. Enerzijds om lessen te trekken van ervaringen van anderen en anderzijds om fouten te voorkomen.
Deze producten kunnen o.a. zijn:

- risicoanalyse
- kostenraming
- inkoopstrategie
- constructieve tekeningen en berekeningen
- contractstukken
- referentieontwerp

Kwaliteitsmanagementsysteem en wijzigingen
Voor dit project maken we gebruik van een Kwaliteitsmanagement Systeem (KMS). Het kwaliteitsmanagementsysteem beschrijft de processen die we doorlopen op het gebied van planvorming, inkoop, administratie, verantwoording, de organisatie en de mandaten. Een belangrijk onderwerp daarin is hoe we binnen het project omgaan met (scope)wijzigingen. Producten die niet in het projectplan zijn benoemd, zijn in principe wijzigingen t.o.v. het plan. Indien nodig wordt daar een verzoek tot wijziging (VTW) voor opgesteld. Bij het vaststellen van die VTW wordt ook de kwaliteitsborging bepaald. Bij beslissingen over het wel of niet accepteren van wijzigingen is het van belang een integrale (risico) afweging te maken. In overleg met de manager projectbeheersing (MPB) wordt de impact van de wijziging bepaald (tijd, geld, risico's, kwaliteit). De wijzigingen worden binnen het projectteam besproken en vastgesteld. Wijzigingen boven het mandaat van de Integraal Projectmanager worden beargumenteerd voorgelegd aan de ambtelijk opdrachtgever en indien nodig de projectgroep. Als de ambtelijk opdrachtgever (of indien nodig de projectgroep) akkoord is dan wordt de wijziging doorgevoerd in de plannen en zal daarmee onderdeel uitmaken van de projectvoorbereiding en uiteindelijk het uitvoeringsbesluit, waarmee het bestuurlijk wordt vastgesteld. Substantiële wijzigingen kunnen tussentijds een eigen bestuurlijk traject doorlopen.

Kwalititeitsteam
We overwegen om een zogenaamd 'kwaliteitsteam' op te zetten, gericht op de kwaliteit van de openbare ruimte.

Evaluaties
Als lerend projectteam organiseren we op verschillende momenten evaluaties over afgeronde producten of afgeronde fases. Daarmee trekken we lessen voor onszelf en voor anderen. De belangrijke lessen worden geïmplementeerd in de projectorganisatie.

Soft skills
We organiseren bijeenkomsten (zoals management drives) onder begeleiding van een externe waarin het functioneren van de verschillende rollen wordt geëvalueerd; wat ging er goed en hoe kan het beter? Daarbij zijn vooral samenwerking en procesinterventies belangrijke aandachtspunten.

Hoofdstuk 8

Afronding, opleveren en overdracht



8.1 Evaluatie en reviews

Aan het einde van de planvoorbereidingsfase evalueren we de afgelopen fase. Deze evaluatie heeft tot doel andere projecten te laten leren (nieuwe lessons learned). Daarnaast doen we een projectreview waarmee we borgen dat we gesteld staan voor de vervolg fase. De review kan worden gefaciliteerd vanuit het lidmaatschap bij Neerlands Diep dan wel het bureau LetOp. N.a.v. de resultaten kunnen aanpassingen worden gemaakt in het projectplan voor de definitiefase.

8.2 Asset owner/eindbeheerder

De betrokkenheid van de eigenaren van de objecten in het werkgebied is geborgd in de stuurgroep. Asset owners bruggen, verhardingen, traminfrastructuur en verlichting en de dagelijks beheerder zijn daarin vertegenwoordigd en daarmee gecommitteerd aan de besluitvorming.

Met MET en de nutsbedrijven worden specifieke samenwerkingsovereenkomsten afgesloten voor de uitvoering van het werk. Hierin worden taken en verantwoordelijkheden voor en tijdens de uitvoering, eindbeheerdersverklaringen (vooraf overeenstemming over Klanteisspecificaties), financiële afspraken en protocollen t.a.v. de oplevering, overdracht en decharge vastgelegd.



8.3 Decharge/overdracht

De afronding van de voorbereidingsfase gebeurt met een vaststelling van een planproduct en krediet voor de vervolgfase. Dat is in feite het dechargemoment voor de voorbereiding.

Voor het afronden van de uitvoeringsfase heeft V&OR een dechargeprotocol opgesteld op basis waarvan de projectopdracht kan worden afgesloten tussen ambtelijk opdrachtgever en projectmanager. Daarnaast hebben de diverse beheerders van de objecten in het werkgebied een overdrachtsprotocol. MET en assetmanagement bruggen kennen bijvoorbeeld een uitgebreid proces van oplevering. In de plannen voor de uitvoeringsfase van de projecten wordt hieraan specifiek aandacht gegeven. In de IPM teams wordt de verantwoordelijkheid voor de oplevering, overdracht en openstelling nadrukkelijk aan een teamlid toebedeeld.

Onderdeel van dat hoofdstuk in de projectplannen is de toetsvraag: Wanneer hebben we het plan en daarmee onze doelstellingen gerealiseerd? Wat is de laatste handeling die het programma zal verrichten om volledige decharge te krijgen?