



Handboek Projectorganisatie Gebiedsontwikkeling

Plaberum fase 4 (Uitvoeringsfase)

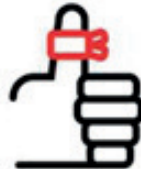
Versie 1.0
24 juni 2021



Alles wat ik doe,
doe ik voor
Amsterdam



Ik geef en neem
verantwoordelijkheid
voor resultaten



Ik leer en verbeter
dagelijks, fouten
maken mag



Bespreken,
afspraken,
aanspreken



Ik vertrouw
op andermans
vakmanschap

Toepassing van dit handboek

Dit handboek is van toepassing op projecten van de gemeente Amsterdam in opdracht van de directie Grond & Ontwikkeling, afdeling Gebiedsontwikkeling, in de uitvoeringsfase (fase 4) van het Plaberum.

Daar waar mogelijk sluit de terminologie en systematiek in deze projecten aan bij die van andere opdrachtgevers in de stad.

Binnen de gebiedsontwikkeling herkennen we projecten waarbij terrein nieuw wordt uitgegeven in erfpacht aan ontwikkelende partijen, maar ook waarbij al uitgegeven terrein (en overige vastgoed) een transformatie ondergaat waardoor nieuwe functies in het gebied worden toegevoegd. Beide varianten resulteren in een nieuw of vernieuwd stuk Amsterdam met vastgoed en openbare ruimte.

Dit handboek is op 24 juni 2021 vastgesteld in het Directeurenoverleg Gebiedsontwikkeling. Alle projecten worden geacht met de inhoud van dit handboek te werken. Afwijken kan, maar wel gemotiveerd.

De volgende directies hebben bijgedragen aan dit handboek:

- G&O Grond & Ontwikkeling
- PMB Projectmanagementbureau
- IB Ingenieursbureau
- R&D Ruimte & Duurzaamheid
- V&OR Verkeer & Openbare Ruimte



Helderheid rollen en verantwoordelijkheden

Integraal werken voor een mooier Amsterdam!

Opdrachtgeverschap

R&D G&O



Gebruik het handboek als leidraad

Gebieds-ontwikkeling



Fase 1 Verkenning

Fase 2 Haalbaarheid

Fase 3 Ontwerp

Fase 4 Uitvoering

Beheerfase

Bouwrijp-maken



We werken integraal samen als een team



Tenders



Welke rollen heeft het project nu nodig?



Handvatten voor de inrichting van de projectorganisatie

Bouw je mee aan een betere samenwerking in de uitvoering?

Transformatie



Werken aan de Openbare Ruimte



Kijk op de Kennisbank voor actuele formats



Mandaten

Wie besluit er over inkopen en facturen?



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Plaberum in Gebiedsontwikkeling	5
3	Gewenste cultuur in de samenwerking	6
4	Rollen, taken en verantwoordelijkheden	7
5	Uitvoering en formats	17
6	Verschil Opdrachtgever G&O-V&OR	19
7	Mandaten en mandaatgebruik (G&O)	20
8	Kosten: proceskosten en V&T	22
Bijlage		
1	Format werkafspraken grensbedragen gebiedsontwikkeling	24





1. Inleiding

Dit is een handboek voor het werken in Plaberum (Plan- en besluitvormingsproces ruimtelijke maatregelen), fase 4 (uitvoeringsfase), en gaat over begrippen, rollen en organisatiestructuur. Uitgangspunt is dat het handvatten moet bieden voor projectteams, zonder precies te willen voorschrijven hoe het moet. Ieder project is tenslotte uniek! Maar wel in de overtuiging dat streven naar een zo herkenbaar mogelijke organisatie en werkwijze van belang is voor het werk in de stad, maar ook in een individueel project. Dit komt onderling begrip in het team en snellere effectiviteit van nieuwe medewerkers ten goede. In dit handboek staan ook voorbeelden van hoe de projectorganisatie ingericht kan worden. Het is een uitnodiging om expliciet te maken hoe de organisatie bij het project is ingericht.

De directeur G&O gaf in 2019 opdracht voor een analyse van de samenwerking in de gebiedsontwikkeling, fase 4. Na de analyse zijn er 3 werkgroepen aan de slag gegaan met een thema. Het handboek is het product van de werkgroep projectorganisatie. De speerpunten van deze werkgroep waren:

- Begrippen en definities
- Rollen, taken, verantwoordelijkheden en mandaten
- Projectorganisatiestructuur

Het handboek is samengesteld en uitgebreid bediscussieerd in een brede klankbordgroep met deelnemers van G&O, PMB, IB, R&D en V&OR. De inhoud sluit aan bij wat er bij andere directies in ontwikkeling is ofwel geeft aan waar nog verder gewerkt moet worden om echt aan te sluiten.

We streven naar een herkenbare werkwijze van projecten in het fysieke domein. We gebruiken waar mogelijk dezelfde werkwijzen, hetzelfde idioom, goede voorbeelden. Dat draagt bij aan het professionaliseren van het werken aan projecten in de gemeente Amsterdam. Indien wordt afgeweken van de in dit handboek opgenomen werkwijze dan wordt dit onderbouwd en vastgelegd in het projectplan.

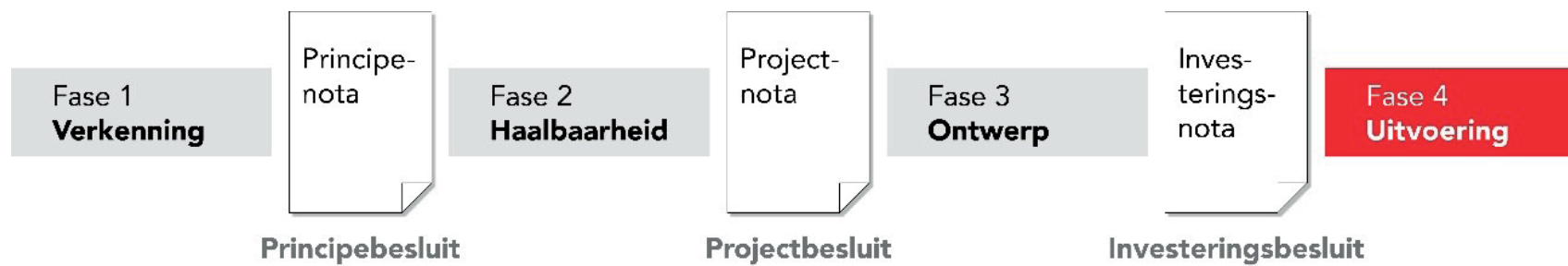
De rollen en verantwoordelijkheden die in versie 1.0 zijn genoemd, zijn wat betreft de klankbordgroep de key-spelers. Het zijn de rollen die de projectorganisatie bepalen én de rollen waar in het voorlopende onderzoek¹ bleek dat er de meeste discussie over was omdat er dubbelingen werden ervaren of juist te weinig samenhang en synergie in het betreffende werkveld. Dit betrof vooral de rollen rond de thema's kostenbeheersing, omgevingsmanagement, planning en risicobeheersing. Dit betekent ook dat de lijst van rollen die in dit handboek genoemd worden lang niet volledig is. Deze versie 1.0 kan daarom gezien worden als het basisblok waar andere blokken aan toegevoegd gaan worden. Bovendien houden we dit jaarlijks tegen het licht om het actueel te houden.



¹ Witteveen+B0s, Boer & Croon, Samenwerking bij gebiedsontwikkelingen in plaberum fase 4, 2019



8



Voor al het werk binnen de gemeente Amsterdam gelden deze 5 leidende principes

2. Plaberum in Gebiedsontwikkeling

In de gebiedsontwikkeling werken we volgens het Plaberum. Dat staat voor PLAN- en BESluitvormingsproces RUimtelijke Maatregelen. Het Plaberum kent vier fasen. Per fase is beschreven wat moet gebeuren op het gebied van de plan- en besluitvorming. Elke fase wordt afgesloten met een bestuurlijk besluit dat richting geeft aan de volgende fase.

1. De verkenningfase wordt afgesloten met een principebesluit waarin een uitspraak wordt gedaan over de wenselijkheid om een project te starten;
2. De haalbaarheidsfase wordt afgesloten met een projectbesluit waarin een uitspraak wordt gedaan over de haalbaarheid en de beheersbaarheid van risico's;
3. De ontwerpfase wordt afgesloten met een investeringsbesluit waarbij er een grondexploitatie wordt vastgesteld door de gemeenteraad en waarmee er ingestemd wordt met het ontwerp en het programma;
4. De uitvoeringsfase kent tal van bestuurlijke besluiten, afhankelijk van de opgave. Deze kunnen variëren van een bestemmingsplan tot vergunningen, inrichtingsplannen, een beheerplan en een afsluitingsplan.

In fase 1 is R&D de opdrachtgever, van fase 2 tot en met 4 is dat G&O.

Gebiedsontwikkeling is een afdeling van G&O en voor deze afdeling werken alle medewerkers van de toeleverende directies in opdracht van de ambtelijk opdrachtgever. Dit noemen we ook wel een matrixorganisatie.

Dit handboek is van toepassing op fase 4: de uitvoering. In deze fase is er dus al een grondexploitatie vastgesteld, is er een stedenbouwkundig programma van eisen en zijn er voorbereidingen getroffen voor de technische uitwerking en de overdracht aan beheer (Stadswerken). Die worden in fase 4 verder gebracht, gerealiseerd en overgedragen.

Naast het Plaberum bestaat er binnen de Gemeente Amsterdam het Plan- en Besluitvormingsproces Infrastructuur (PBI), dat gebruikt wordt door opdrachtgevers V&OR en Stadswerken. In sommige projecten werken deze opdrachtgevers samen en komen dus zowel Plaberum als PBI voor.

Meer lezen? Ga naar Intranet!

Plaberum

PBI





3. Gewenste cultuur in de samenwerking

In de gebiedsontwikkeling wordt er aan veel producten tegelijk gewerkt, van concreet tot abstract, er zijn vele onderlinge raakvlakken en wijzigingen volgen zich snel op. De doorlooptijd van een gebiedsontwikkeling is meestal lang, 15 – 20 jaar. In fase 4 moet de focus van het project stollen. Alle besluiten zijn genomen waarmee de kaders zijn vastgelegd. Het lastige is dat in de eerdere fases vaak wijzigingen in de plannen zijn doorgevoerd die niet altijd goed zijn uitgewerkt, waardoor je in fase 4 voor onverwachte problemen komt te staan. En dat vereist een hoge mate van flexibiliteit en professionaliteit van de medewerkers in projecten. De projectorganisatie in fase 4 kan groot en complex zijn, maar ook klein en overzichtelijk, en alle soorten en maten daartussenin.

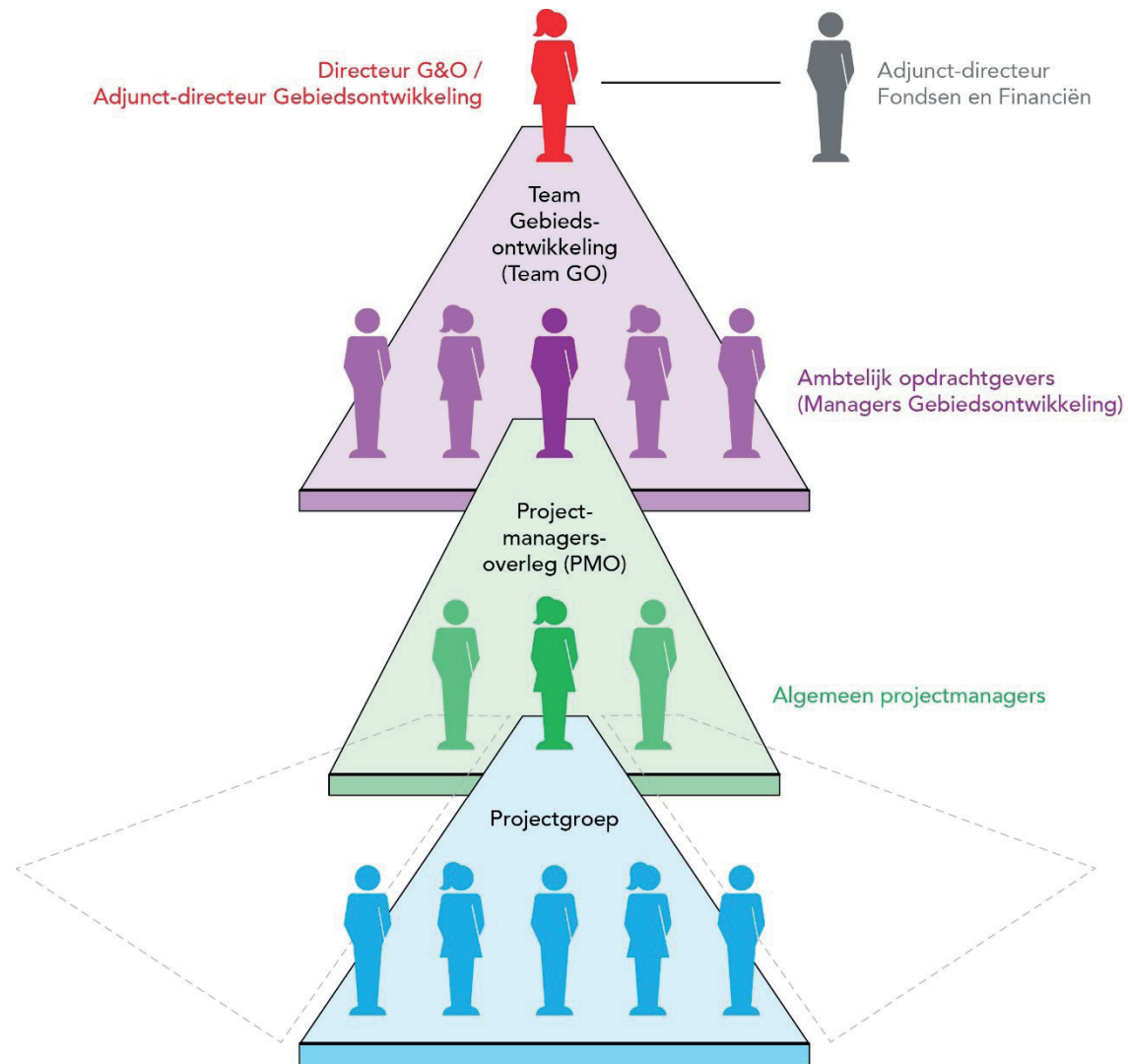
Heldere structuren en duidelijke taken en rollen zijn noodzakelijk om het team soepel te laten draaien. In deze fase komt het aan op samenwerken; als één team opereren. Dat wordt pas ervaren als iedereen zich verbonden voelt met de opgave, doelstellingen helder zijn, besluiten eenduidig worden vastgelegd, als er met respect voor elkaar wordt gehandeld, als er sprake is van gelijkheid en er echt wordt geluisterd naar elkaar. Hard op de inhoud, maar zacht op de relatie. Deze helderheid is zeker van belang in de huidige praktijk waarbij medewerkers regelmatig van project wisselen en er regelmatig medewerkers van buiten de gemeente worden aangetrokken. Zo kunnen zij snel de draad oppakken van het project.

Er moet sprake zijn van een 'wij-gevoel' en zo moet de opgave, die er voor het hele team ligt, ook worden benaderd. Spreken vanuit 'wij' in plaats van Opdrachtgever/Opdrachtnemer, vanuit rollen in plaats vanuit directies, vanuit verantwoordelijkheid in plaats van aanwijzingen, vanuit vertrouwen in plaats van angst en wantrouwen. De Algemeen projectmanager zorgt voor een overlegstructuur met dwarsverbanden. Dwarsverbanden zorgen voor onderling begrip en verbinding tussen de medewerkers die binnen hun rol weinig met elkaar te maken hebben. Voorbeelden voor dwarsverbanden zijn financiën, planning, omgevingsmanagement en risicobeheersing. Daarnaast werkt de Algemeen projectmanager actief aan het verbinden van teamleden op zowel operationeel als menselijk vlak. Dit vereist continue aandacht en inspanning.

Jaarlijks de organisatie tegen het licht houden en aanpassen aan de vraag vanuit het project is noodzakelijk, omdat de opgave door de voortschrijdende uitvoering voortdurend verandert. Dat kan zijn in aard; na contractvorming komt uitvoering en daarna overdracht naar beheer. En in omvang; de hoeveelheid uitvoeringswerkzaamheden zullen eerst toenemen en na verloop van tijd weer afnemen.

Maak verbinding met de ander door vragen te stellen, probeer elkaar te begrijpen en stel je mening uit. Als we op die manier werken met elkaar, dan is er meer energie, is de sfeer blijvend goed en worden er mooie resultaten geleverd.





4. Rollen, taken en verantwoordelijkheden

Het Team Gebiedsontwikkeling (Team GO) fungeert als stuurgroep van de Gebiedsontwikkeling. De directeur G&O is voorzitter en verder nemen alle Managers Gebiedsontwikkeling deel aan Team GO. De Managers Gebiedsontwikkeling zijn de ambtelijk opdrachtgevers die op hun beurt in hun windrichting de uitvoering van de opdracht delegeren aan de Algemeen projectmanagers van de diverse projecten. In iedere windrichting is ook een Projectmanagersoverleg (PMO) waarin de Manager Gebiedsontwikkeling met de betreffende Algemeen projectmanagers afstemt en overlegt over de gang van zaken in de projecten.

Daarnaast is bij G&O de functie van de Adjunct-directeur Fondsen en Financiën van belang. Hij is verantwoordelijk voor en beheerder van het Vereveningsfonds, waarin alle grondexploitaties hun dekking vinden, en voor de rapportages over de stand van het Vereveningsfonds.

De Projectcontrollers en Assistent projectcontrollers vallen direct onder deze Adjunct-directeur en maken geen deel uit van de projectteams. Deze rollen zijn in dit handboek omschreven omdat het helder krijgen van de financiële verantwoording in een project belangrijk is.

Ieder project rapporteert 2x per jaar over de stand van zaken van de eigen grondexploitatie, gebundeld door de afdeling Fondsbeheer in het Meerjarenperspectief Grondexploitaties (MPG) dat aan de gemeenteraad wordt aangeboden en daarnaast via de Actualisatie Meerjarenperspectief Grondexploitaties (AMPG) in het voorjaar.

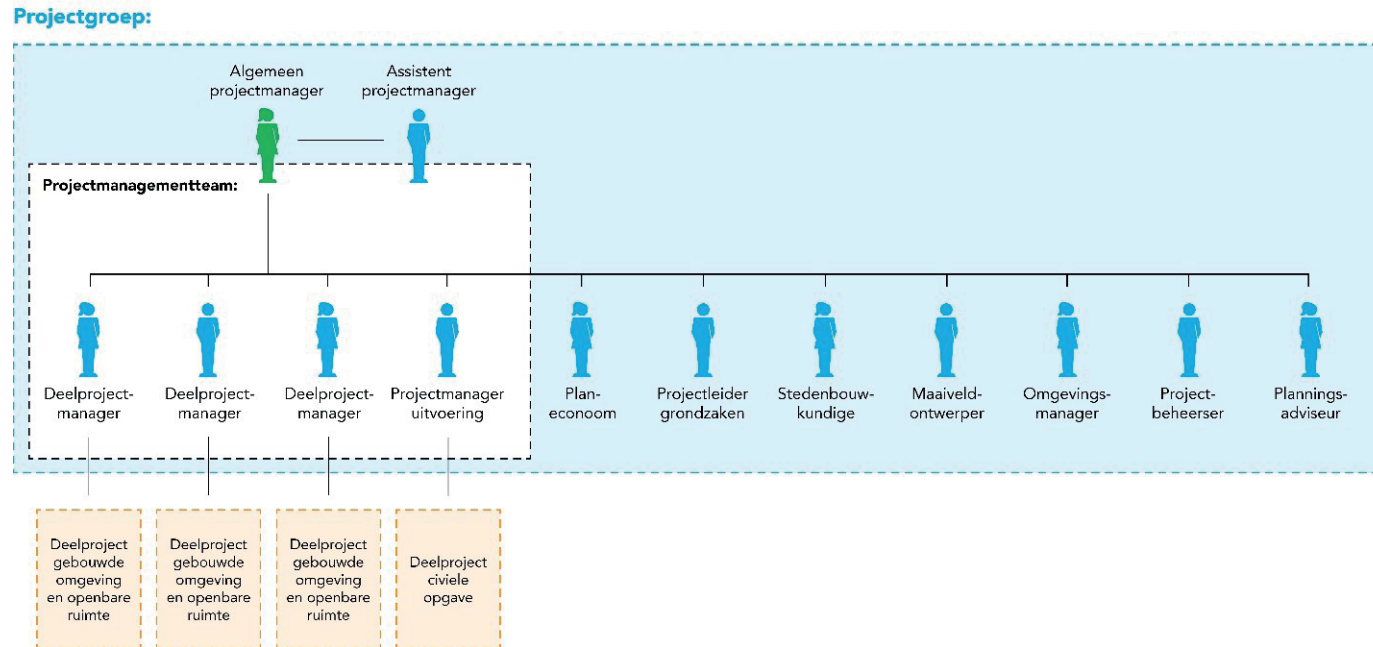
De Algemeen projectmanager richt de projectgroep in, in samenspraak met de Projectmanager uitvoering, de Projectleider grondzaken en de stedenbouwkundig (hoofd)ontwerper. De inrichting is dynamisch en zal wijzigen naar verloop van het project. Het is aan te raden om zeker een keer per jaar de organisatie te herijken, de invulling van rollen tegen het licht te houden en tegenspraak te organiseren. Hierbij kan ondersteuning gevraagd worden bij het programma LetOp.

Bij de invulling van de technische functies in het project wordt gebruik gemaakt van het IPM-model (Integraal Projectmanagement model) als checklist voor de volledigheid van het team. Het is de bedoeling om eerst te inventariseren wat het project op dat moment aan rollen nodig heeft en dan de rollen in te vullen die samen de organisatie vormen. Het kan zijn dat (nog) niet alle IPM-rollen nodig zijn of dat een medewerker meerdere rollen kan vervullen. Dit betekent dus niet dat de projectorganisatie conform het IPM-model wordt ingericht. Ook dit kan bij een herijking aangepast worden.

Hieronder zijn twee voorbeelden van de organisatie van een 'groot project' en een 'klein project'. Zie deze organogrammen als een handreiking aan de Algemeen projectmanager en zijn/haar gesprekspartners in de projectgroep bij de inrichting van de projectorganisatie.



Groot project



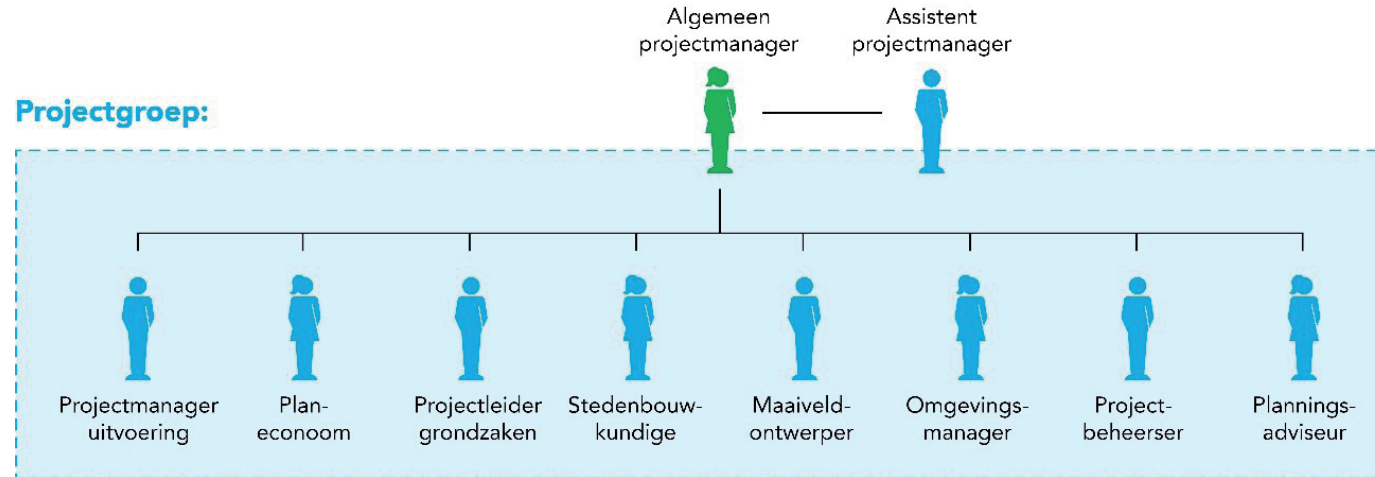
In een groot project waarin meerdere projectmanagers opereren onder een overall projectmanager, worden de werkzaamheden verdeeld tussen een aantal teams dat elk onder leiding staat van een projectmanager. Voor een integrale aansturing van het gehele project is het belangrijk dat afstemming plaatsvindt tussen de projectmanagers van de teams en de overall projectmanager over de organisatie van het project, zodat deze gedurende de looptijd blijft passen bij de opgave. Daarvoor kan een Projectmanagementteam worden opgericht. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld:

- De bemensing van de teams: past deze nog bij de opgave van de teams? Zo nee, wat is er nodig? Kan er worden geschoven tussen de teams?
- De verantwoordelijkheid voor nog op te starten deelopgaven: bij welk team kan deze het beste worden belegd?
- Waar moet aandacht voor zijn vanuit de zachte kant van projectmanagement? En hoe gaan we dat organiseren?

- Hoe om te gaan met de raakvlakken tussen de opgaven van verschillende teams (bij wie kan deze het beste worden belegd, wat is er verder nodig om goed te sturen op de raakvlakken), hoe om te gaan met 'grijze' vlakken (nog niet eenduidig uitgewerkte opgaven) en waar moeten team overstijgende elementen terechtkomen? Hiermee wordt gezorgd dat alle elementen van de scope in het project zijn geborgd.

Er worden dus geen inhoudelijke besluiten genomen in het Projectmanagementteam. Die worden onder verantwoordelijkheid van de overall projectmanager genomen in de Projectgroep, waarin alle bij het project betrokken disciplines vertegenwoordigd zijn. Naast het Projectmanagementteam zullen er ook rond thema's als financiën, ontwerp, planning, omgevingsmanagement, bouwcoördinatie en risicobeheersing overleggen nodig zijn met een dwarsdoorsnede van de projectgroep.

Klein project



Ook een 'klein project' heeft een Projectgroep waarin onder verantwoordelijkheid van de Algemeen projectmanager besluiten genomen worden over het project. Ieder lid van de projectgroep kijkt op basis van zijn of haar discipline mee met het gevraagde besluit, of denkt mee over het voorgelegde dilemma of vraagstuk, zodat alle aspecten zijn belicht en eenduidige besluiten worden genomen voor het hele projectgebied. Hierin vindt de integrale aansturing plaats. Daarnaast kunnen er apart overleggen georganiseerd worden rond thema's als financiën, ontwerp, planning, omgevingsmanagement en risicobeheersing, maar besluitvorming is in de projectgroep.

Het is belangrijk dat het duidelijk is wat er van de teamleden verwacht wordt. Daarnaast zijn er ook buiten het projectteam medewerkers die een rol hebben in het welslagen van de uitvoeringsfase van een project. Soms is een rol bij transformatieprojecten net even anders. Het is aan de Algemeen projectmanager om dit in overleg met de leden van de projectgroep uit te werken.

Binnen het projectteam onderscheiden we de volgende rollen met hun eigen verantwoordelijkheid:

Algemeen projectmanager

- is eindverantwoordelijk voor de realisatie van het projectresultaat binnen de vastgestelde kaders (GROTICK – Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie, Kwaliteit)
- is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken in het projectteam
- is eindverantwoordelijk voor de projectorganisatie en houdt rollen helder in het team
- ziet toe op het gebruik van formats van Gebiedsontwikkeling in het project
- tekent documenten voor akkoord (SOF, projectplan, (bijgewerkte) budgetsheet, vrijgaveformulier, jaarplan)
- tekent de opdrachten aan derden van het project binnen het mandaat, tenzij er een aanvullende werkafpraak is gemaakt (zie bij Mandaten – hoofdstuk 7)
- is opdrachtnemer van de Manager Gebiedsontwikkeling (Ambtelijk opdrachtgever)
- is de enige budgethouder in AFS voor het project
- is het aanspreekpunt voor de Manager Gebiedsontwikkeling voor de capaciteit van PMB en de proceskosten voor het projectteam per jaarschijf op basis van het werkplan en de challenge-gesprekken met de directie van G&O

De Algemeen projectmanager kan bij grote projecten ondersteund worden door een of meerdere projectmanagers. Deze hebben voor hun deelgebied gedelegeerde verantwoordelijkheid en rapporteren aan de Algemeen projectmanager, die verantwoordelijk is voor het geheel.

Assistent projectmanager

- ondersteunt de Algemeen projectmanager bij de sturing op alle GROTICK-elementen
- behandelt offertes en bewaakt de proceskosten
- organiseert overleggen, bereidt ze voor en zorgt voor de notulen
- kan secretaris zijn van subteams en de schakel met externe diensten, zoals de Omgevingsdienst (maar dit kunnen ook andere teamleden zijn)
- schrijft (bestuurlijke) stukken en verslagen
- houdt actielijsten bij en bewaakt deze
- analyseert vraagstukken en zoekt gegevens uit, waar dat nog niet bij een ander teamlid belegd is

Projectleider grondzaken

- is verantwoordelijk voor de juridische en financiële afhandeling van alle grondzakelijke aspecten van het project
- is verantwoordelijk voor het interpreteren en uitwerken van het G&O-beleid bij het opstellen van bouwenveloppen, kavelpaspoorten en tenderstukken
- adviseert over de opbrengstenkant van de grondexploitatie en heeft kennis van de woningmarkt en commerciële vastgoedontwikkelingen
- organiseert tenders voor gronduitgifte en neemt deel aan selectiecommissies
- is onderhandelaar over contracten met ontwikkelaars en corporaties en voert het contractmanagement van privaatrechtelijke overeenkomsten
- stel op/actualiseert de ontwikkelingsstrategie en stelt de tenderstrategie op (de wijze van selecteren)
- heeft het overzicht op het project (financieel, planning, risico's) op strategisch niveau
- heeft frequent financieel overleg met de Algemeen projectmanager, Projectmanager uitvoering, Projectbeheerser en Planeconoom over de financiële voortgang van het project
- stelt, in samenwerking met de Uitgever en Jurist, privaatrechtelijke overeenkomsten op en begeleidt het proces tot erfpachtnutgifte, inclusief de screening van (potentiële) contractpartijen
- verleent opdracht aan Gemeentelijk Vastgoed voor vastgoedaankopen en grondverhuur
- levert een bijdrage aan het in beeld brengen en beheersen van de risico's in het project, onder andere de financiële en juridische risico's en raakvlakken met gronduitgifte
- coördineert en adviseert bij de 2-jaarlijkse actualisatie van de grondexploitatie en levert een bijdrage aan financiële paragrafen en actualisaties daarvan
- is, tot oplevering van het vastgoed, aanspreekpunt voor de erfpachter
- wordt betrokken bij het overleg over het interim beheer van het maaiveld
- is het aanspreekpunt voor de Algemeen projectmanager voor de capaciteit van G&O
- is bij transformatieprojecten de trekker van alle financiële en juridische afspraken met de erfpachter of met de eigenaar van grond in vol eigendom

In de grondexploitatie (grex) komen alle financiële stromen binnen een gebiedsontwikkeling samen. De grex vormt dan ook de basis van de (financiële) projectbeheersing. Eindverantwoordelijke voor de grex is de Algemeen projectmanager, maar de dagelijkse verantwoordelijkheid ligt bij de Planeconoom.

Planeconoom

- is verantwoordelijk voor het dagelijks operationeel beheer van de grondexploitatie (grex) in Planex
- is verantwoordelijk voor de financiële paragraaf van het Exploitatieplan, wanneer dat bij vol eigendom aan de orde is
- heeft het financiële overzicht van het project, van hoofdlijnen tot op detailniveau
- bewaakt de cashflow en de financiële risico's van het project
- signaleert budgetafwijkingen en mogelijke risico's
- bespreekt budgetsheets met de Projectbeheerser en/of Projectmanager uitvoering
- adviseert over de financiële haalbaarheid bij scopewijzigingen
- stelt in samenwerking met de Projectbeheerser of Projectmanager uitvoering/ Projectleider civiel de vrijgaveformulieren op om budgetten mee vrij te laten geven uit de grondexploitatie
- verwerkt grondprijzen in de grex in overleg met Team Advisering Grondprijzen (TAG)
- actualiseert twee keer per jaar de grex in het kader van het MPG
- actualiseert 2x per jaar het toelichtingsdocument bij de grex met input van de projectgroep, bij het MPG en het AMPG
- is de financiële rechterhand van de Algemeen projectmanager en de projectleider grondzaken
- neemt deel aan het financieel overleg waarin er reguliere afstemming is over de voortgang van het project in financiële zin (uitputting vrijgegeven budgetten, prognoses, etc.)
- heeft een actieve rol bij risicobeheersing binnen het project en adviseert het projectteam over financiële risico's en verwerkt de financiële risico's uit de risicosessie met het projectteam in Naris
- is betrokken bij de voorbereiding van en toetsing van (SSK)kostenramingen

Bij een 'groot project' is er altijd een Projectmanager uitvoering die ondersteund kan worden door een of meerdere Projectleiders civiel. Bij een 'klein project' volstaat vaak één persoon die de taken van beide rollen uitvoert.

Projectmanager uitvoering

- is verantwoordelijk voor het opstellen van het Projectplan uitvoering
- is verantwoordelijk voor de tijdige voorbereiding en uitvoering van de civieltechnische onderdelen van het project volgens het projectplan
- wordt aangestuurd door en legt verantwoording af aan de Algemeen projectmanager
- organiseert, in overleg met de Algemeen projectmanager, de inzet van ingenieursdiensten en zet heldere structuren op en communicatielijnen uit, zowel intern als extern, die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het project. Daarbij wordt overwogen of het voor het project nodig is dat er een team volgens het volledige IPM-model ingericht wordt. Indien het IPM-model wordt gekozen, worden de rollen zo veel mogelijk ingevuld vanuit het bestaande projectteam (met name voor de rollen Omgevingsmanager, Projectbeheerser, Planningsadviseur en Adviseur risicobeheersing)
- organiseert tenders/aanbestedingen (dit kan i.s.m. Projectleider civiel) voor de inkoop die nodig is om civiele werken te realiseren. De wijze van inkoop wordt afgestemd in de integrale projectgroep met het projectteam en o.l.v. de Algemeen projectmanager
- adviseert de projectgroep op strategisch niveau
- organiseert op tactisch en operationeel niveau de bouwlogistiek, BLVC en aanleg van kabels en leidingen in samenwerking met de projectgroep, vanwege de vastgoedontwikkelingen en raakvlakken met het maaiveldontwerp
- is lid van de Projectgroep, zodat de integrale samenwerking tussen de disciplines is geborgd in alle facetten die tijdens fase 4 plaatsvinden
- is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project binnen het vastgestelde kader (GROTICK) en voor rapportage over de uitnutting van V&T- en uitvoeringsbudgetten
- is prestatieverklaarder voor het project in AFS
- is het aanspreekpunt voor de Algemeen projectmanager voor de capaciteit en kwaliteit van het IB



Projectleider civiel

- is verantwoordelijk voor een of meerdere onderdelen van de realisatie, bijvoorbeeld trekker van de realisatie van een maaiveld of een brug en civieltechnische elementen
- levert in de ontwerpfase technische adviezen die de (financiële) haalbaarheid bevorderen en het ontwerp optimaliseren
- levert kostenramingen in alle fases van het ontwerp (VO, DO en contract) en stuurt op het beschikbare budget
- levert technische kennis en adviezen ten behoeve van het opstellen van de bouwenvelop
- begeleidt de bouwer van erfpachter vanaf de voorbereiding van de uitvoering (beoordelen BLVC-plan, begeleiden grondtransporten, adviseren over de overdomp, planning nutsaansluitingen, afstemmen aansluitingen op openbare ruimte, afstemmen inhuizen, afstemmen tijdelijke en definitieve inrichting openbare ruimte)
- organiseert het interim beheer van het maaiveld in samenwerking met de Projectleider Grondzaken en de Omgevingsmanager
- is Prestatieverklarder in AFS



18

Projectbeheerser uitvoering

- is verantwoordelijk voor het bijhouden van en rapporteren over de stand van zaken van het vrijgegeven budget en het geven van een prognose tot einde doorlooptijd van het project
- is verantwoordelijk voor de uitvoeringsplanningen, financiën en risico's op uitvoeringsniveau en monitort deze gedurende de hele uitvoering
- is verantwoordelijk voor de inventarisatie van de (financiële) risico's op uitvoeringsniveau en maakt hier (minimaal) 2 maal per jaar een voortgangsrapportage over maakt in overleg met de projectteamleden de prognose van de uitnutting van budgetten
- bij dreigende en geconstateerde scopewijzigingen, meerkosten en risico's met gevolgen voor geld, tijd of kwaliteit, worden de Algemeen projectmanager, de Projectmanager uitvoering en de Planeconoom zo snel mogelijk geïnformeerd, bijvoorbeeld bij het financieel overleg
- maakt rapportages (voortgangsrapportage en budgetbeheersing financieel format – zie hoofdstuk 5)
- is eerste aanspreekpunt in de projectorganisatie als het gaat over opdrachtverleningen, uitnutting, risico's en prognoses van de budgetten zoals opgenomen in de budgetsheet(s)

Financieel ondersteuner

- Codeur in AFS (invoeren inkooporders, coderen facturen en aanmaak nota's)
- ondersteunt de Projectbeheerser indien noodzakelijk

Planningsadviseur

- stelt de overall mijlpalenplanning op in Primavera, inclusief onderlinge relaties en float
- bewaakt de planning op alle niveaus (overall, thematisch en projectmatig)
- bewaakt de planning op perceelniveau
- voegt aan de mijlpalen in Primavera ook de diverse bestemmingen en woningtypes en aantallen toe

Adviseur risicomanagement

- is verantwoordelijk voor het organiseren van de risicomanagementcyclus, het inventariseren en kwantificeren van risico's en bijbehorende risicoanalyse, het (laten) benoemen van beheersmaatregelen, het actualiseren van risico's door het maken van nieuwe risicoanalyses
- adviseert de Projectmanagers en Projectleiders over het risicoprofiel van het project en de wijze van beheersen van risico's
- rapporteert over de risico's bij de voortgangsrapportages bij actualisaties van de grex

Stedenbouwkundig (hoofd)ontwerper

- bewaakt de stedenbouwkundige kwaliteit van het plan
- zorgt door afstemming met andere disciplines zoals planeconomen en kostendeskundigen ook voor een financieel uitvoerbaar plan is verantwoordelijk voor de stedenbouwkundige coördinatie tussen bouwenvelopen en openbare ruimte
- is verantwoordelijk voor het opstellen van de bouwenvelopen en het invullen van de ruimtelijke input
- is verantwoordelijk voor het opstellen (het bijhouden van) de coördinantetekening / het matenplan
- is penvoerder van de (eventueel) op te stellen PvE's voor de civiele constructies binnen het project
- beoordeelt tenderinzendingen op de ruimtelijke kwaliteit
- begeleidt het architectonisch ontwerptraject van de ontwikkelaar
- toetst bouwplannen aan het bestemmingsplan, stedenbouwkundig plan en beeldkwaliteitsplan
- kan bij een groot project ondersteund worden door een of meerdere Stedenbouwkundigen
- indien van toepassing: neemt deel aan kwaliteitsteam/supervisieteam

Ontwerper openbare ruimte

- maakt maaiveldontwerpen voor de openbare ruimte en beoordeelt de vertaling daarvan naar technisch ontwerp en bestek
- is verantwoordelijk voor de toetsing van de maaiveldontwerpen bij de verschillende commissies (bijvoorbeeld de CVC) en de beheerder
- draagt zorg voor de inpassing van beleid binnen de openbare ruimte plannen, bijvoorbeeld klimaat adaptief (zoals "Rainproof" en hittestress bestendig)
- stemt op tijd af met kostendeskundige (rekenen en tekenen) en beheerder
- speelt een rol in het participatieproces door het toelichten van ontwerpen en onderzoeken of wensen van bewoners kunnen worden meegenomen in het ontwerp
- is aanspreekpunt voor de Projectleider civiel in de voorbereiding van de uitvoering en tijdens de uitvoering om mee te denken aan oplossingen voor eventuele onvoorziene problemen

Omgevingsmanager

- onderhoudt het contact tussen het project en de omgeving (bewoners, bedrijven)
- is contactpersoon voor de bewoners, bedrijven en gebruikers bij klachten door bouwwerkzaamheden tijdens de periode van interim beheer
- werkt samen met de communicatieadviseur(s) ten behoeve van een eenduidig en consistente communicatie met de omgeving
- adviseert over participatietrajecten en voert deze ook uit
- stemt de communicatie over het project af met de Algemeen projectmanager

Bouwcoördinator

- ziet toe op de naleving van BLVC-plannen (Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie), organiseert het tijdelijk beheer, de coördinatie van de kabels en leidingen en de bouwlogistiek
- is verantwoordelijk voor de afstemming van de werkzaamheden van de diverse aannemers die in het gebied aan het werk zijn, gegeven de planning en beschikbaarheid van bouwterrein en organiseert bijbehorende overleggen
- werkt nauw samen met de Omgevingsmanager en zij vullen elkaar aan
- geeft advies over BLVC en bouwlogistiek aan de Algemeen projectmanager, de Projectmanager uitvoering en de Projectleider grondzaken

Vanwege de relatie tussen het project, de grex en het Vereveningsfonds hebben de volgende rollen ook met het project te maken, maar staan naast het projectteam. Zij hebben een zelfstandige taak onder de Adjunct-directeur Fondsen en Financiën en vallen dus niet onder de Algemeen projectmanager, maar adviseren. Zij organiseren de Planning & Control-cyclus (P&C) waar het project ook in moet rapporteren en bewaken de proceskosten:

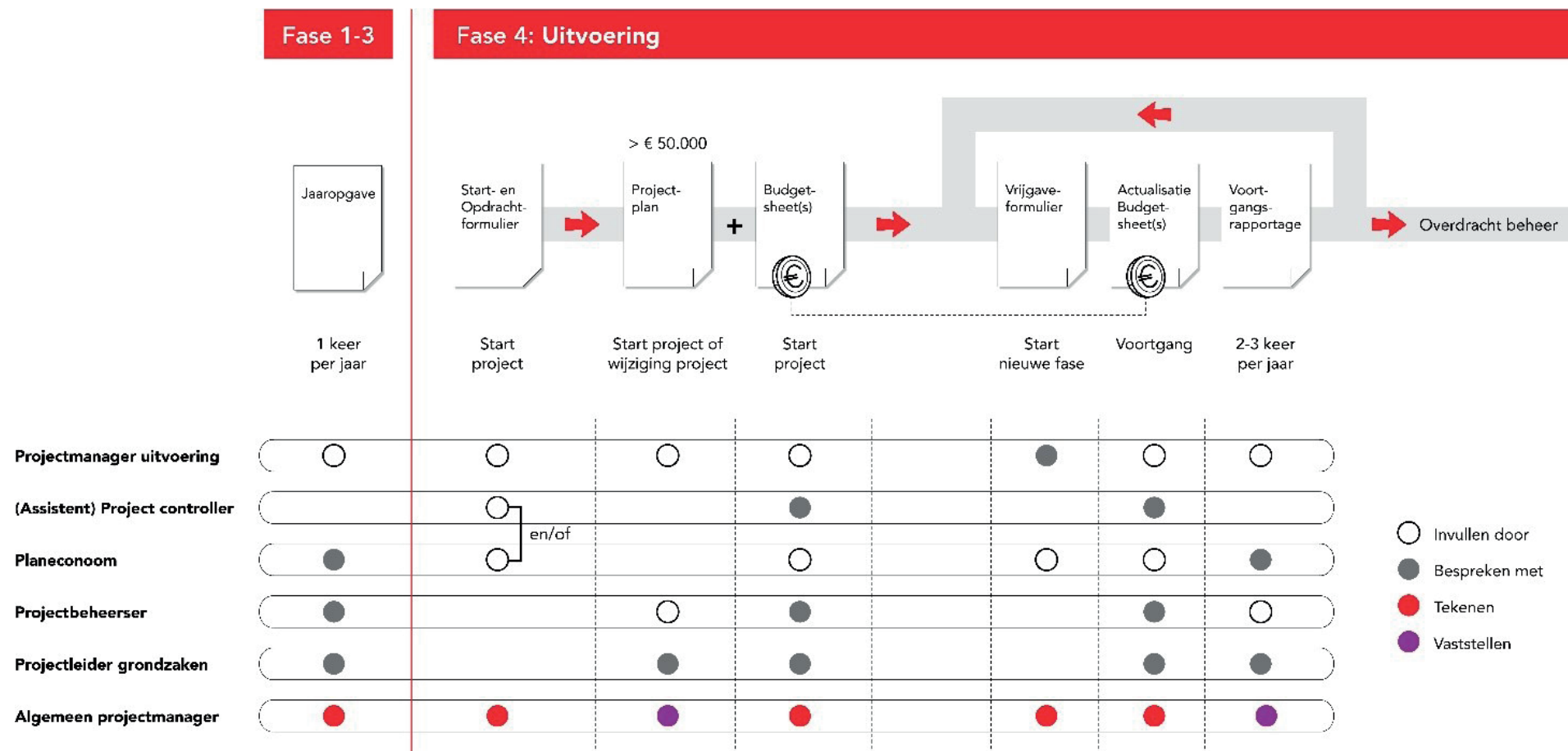
Projectcontroller

- adviseert de Manager Gebiedsontwikkeling en de algemeen projectmanager
- bewaakt (financiële) processen en kaders (rechtmatigheid, doelmatigheid) van projecten in relatie tot het Vereveningsfonds
- is op de hoogte van wettelijke- en beleidskaders en beoordeelt en adviseert bij het al dan niet nakomen van de regels
- tijdens de totstandkoming van de bestuurlijke stukken toetst de Projectcontroller of voldaan is aan alle kaders en komt met oplossingen bij afwijkingen; indien nodig wordt hierbij afgestemd met DMC Concerncontrol
- maakt ten behoeve van de sturing op de projecten overzichten met managementinformatie
- koppelt P&C-cyclus stad en G&O met het project ((Actualisatie) Meerjaren Perspectief Grondexploitaties (MPG))
- bij scopewijzigingen met een aanmerkelijke financiële omvang of risico treden de Algemeen projectmanager en de Projectcontroller in overleg met de Manager Gebiedsontwikkeling/Ambtelijk opdrachtgever en de Adjunct-directeur Fondsen en Financiën van G&O

Assistent projectcontroller

- is verantwoordelijk voor de administratie van de proceskosten
- heeft contact met LeadBuyers over inkopen (kosten derden) in het project (alleen voor proceskosten)
- is key-user Digitale Werkplannen/AmOpIS (Amsterdams Opdracht Informatie Systeem)





5 Uitvoering en formats Budgetbeheersing

Op de Kennisbank van G&O staan de onderstaande werkinstructies. De Kennisbank gaat nieuw ingericht worden, samen met Communicatie. Daarbij zullen de werkinstructies en formats ook weer tegen het licht gehouden worden.

Werkinstructie SSK-raming

De werkinstructie geeft aan hoe een SSK-raming (Standaard Systematiek voor Kostenramingen) wordt verwerkt in de grondexploitatie, de budgetsheet en het vrijgaveformulier.

Budgetbeheersing

De vrijgegeven budgetten worden aan de hand van het budgetbeheersing financiële format periodiek besproken door de Projectbeheerser, Projectleider civiel en Planeconoom.

De cijfers komen uit de AML-rapportage. Prognose wordt op basis van inzichten handmatig ingevuld in de rapportage. Bij de prognose moet altijd een onderbouwing geleverd worden.

Jaaropgave proceskosten (fase 1-3 Plaberum)

Op de Kennisbank staat ook het format voor de jaaropgave proceskosten. In planfase 1-3 maakt het IB ook proceskosten. Die worden hiermee opgegeven. Bij sommige projecten wordt ook een jaaropgave gemaakt voor de V&T-kosten in de uitvoeringsfase, fase 4. Dit gaat dan vooral om algemene V&T-kosten (procesactiviteiten en advisering in fase 4). Het verdient de voorkeur om deze ook voor een aantal jaar vooruit te ramen en gedurende het verloop van het project bij te sturen.

Start- en Opdrachtformulier

Doel is om het pad voor de boeking van de IB-uren te vereffenen. Hierin komen de boekingsgegevens in AFS van G&O samen met de gegevens voor het boeken van uren in TimeTell bij IB. Bovendien kan een eerste startbedrag vrijgegeven worden om mee aan de slag te gaan.

Projectplan uitvoering

Hierin worden scope, planning, budget en risico's verbonden (GROTICK). Verplicht voor alle nieuwe projecten vanaf €50.000 (V&T kosten). Bij een scopewijziging is het ook raadzaam om een projectplan in te vullen. Het projectplan is een levend document dat jaarlijks tegen het licht gehouden moet worden.

Budgetsheet

Bij een projectplan horen een of meerdere budgetsheets. Daarin staat waar de Projectmanager uitvoering of Projectleider civiel de verantwoordelijkheid voor neemt. Het budget wordt in -voor het project- logische eenheden verdeeld, zoals in fases of onderdelen. Voorbeeld van zulke eenheden: de maaiveldwerkzaamheden in een bepaalde fase, alle bruggen van een eiland, een tunnel, etc. Doel is de financiële fasering van een project voorspelbaar te maken en te koppelen aan de grex. Het is een levend document dat regelmatig dient te worden bijgewerkt gedurende de looptijd van het project (bijvoorbeeld bij de voortgangsrapportage). Het is daarom ook verplicht voor lopende projecten.

Vrijgaveformulier

In de nieuwe versie van de budgetsheet is het vrijgaveformulier een tabblad van hetzelfde Excel-bestand. Hiermee wordt het budget voor een eenheid uit de budgetsheet vrijgegeven aan het IB voor de uitvoering van een onderdeel of fase.



Voortgangsrapportage

De onderwerpen uit het projectplan worden hierin opgenomen. De standaard rapportage in de vorm van een dashboard levert een combinatie van managementinformatie en concrete budgetinformatie op door het bijvoegen van een update van de budgetsheet(s). De afspraak is dat dit tenminste 2x per jaar gedaan wordt, bijvoorbeeld voorafgaand aan de rapportages in de P&C-cyclus/(A) MPG. De Algemeen projectmanager kan vragen om een frequentere rapportage.



6 Verschil Opdrachtgever G&O-V&OR

Projectmanagers uitvoering en Projectleiders civiel komen in hun werk de twee grote opdrachtgevers binnen de gemeente Amsterdam tegen: G&O en V&OR. Hoewel veel van het werk hetzelfde is, zijn er in verantwoordelijkheid, de financiële verantwoording en de plansystematiek belangrijke verschillen tussen deze twee opdrachtgevers. Daardoor is het op dit moment ook niet mogelijk om deze rollen helemaal gelijk in te richten. Deze rolhouders zullen daar dus ook het meeste merken van de verschillen tussen deze opdrachtgevers.

Om discussie te voorkomen is het van belang dat bij aanvang van het werk duidelijk is, wie waarvoor verantwoordelijk is en waarom.

Onderwerp	G&O	V&OR
 Plansystematiek	Plaberum	PBI
 Budgethouder en eindverantwoordelijk opdrachtnemer	Algemeen projectmanager	Ambtelijk opdrachtgever is eindverantwoordelijk en budgethouder. Project/programma-manager is opdrachtnemer
 Dekking	Vereveningsfonds	Stedelijk Mobiliteitsfonds, soms en/of Algemene Dienst en/of in combinatie met cofinanciering (grex, VRA, Rijk, ...)
 Looptijd krediet	Langjarig, na vaststelling grex	Meestal looptijd project, aanpassingen binnen de P&C-cyclus in jaarschijf
 Prestatieverklaarder	Projectmanager uitvoering/ Projectleider civiel	Aangewezen door Projectmanager
 Bewaking door Projectbeheerser	Actief budget (vrijgave n.a.v. budgetsheet)	Gehele budget
 Bij overschrijding	Melden in (A)MPG aan gemeenteraad	- Budget taakstellend: Scope aanpassen - Scope taakstellend: Kredietaanvraag





7 Mandaten en mandaatgebruik (G&O)

Nieuwe mandaatregeling G&O

Rol	Mandaat
Cluster directeur	€ 10.000.000
Directeur G&O	€ 5.000.000
Hoofd Gebiedsontwikkeling	€ 2.500.000
Manager Gebiedsontwikkeling (Ambtelijk opdrachtgever)	€ 1.000.000
Algemeen projectmanager	€ 500.000
Projectleider grondzaken	-
Projectmanager uitvoering/ Projectleider civiel	-

Mandaat en werkafspraken

Bij het vaststellen van de mandaten is het goed om te onderzoeken wat het projectteam nodig heeft om goed te kunnen functioneren en welke kaders daarbij aanwezig zijn.

We hebben te maken met het kader van het Amsterdams Financieel Systeem (AFS). Daarin is vastgelegd dat er per routecode één Budgethouder is. In de gebiedsontwikkeling is de routecode gekoppeld aan de grex en de Budgethouder is altijd de Algemeen projectmanager. Bij de inkooproute is er een Codeur nodig die de aanvraag registreert en van de juiste Prestatieverklaarder voorziet. Die taak wordt verricht door de Financieel ondersteuner van het project. Bij het proces FIV (Facturen in verwerking) keurt de Prestatieverklaarder de factuur goed. De Budgethouder heeft hiervoor al akkoord gegeven bij de inkooproute.

In de gebiedsontwikkeling is de Prestatieverklaarder de Projectmanager uitvoering of Projectleider civiel. Samengevat:

Rol in AFS	Rol in Gebiedsontwikkeling
Budgethouder	Algemeen projectmanager
Prestatieverklaarder	Projectmanager uitvoering of Projectleider civiel
Codeur	Financieel ondersteuner

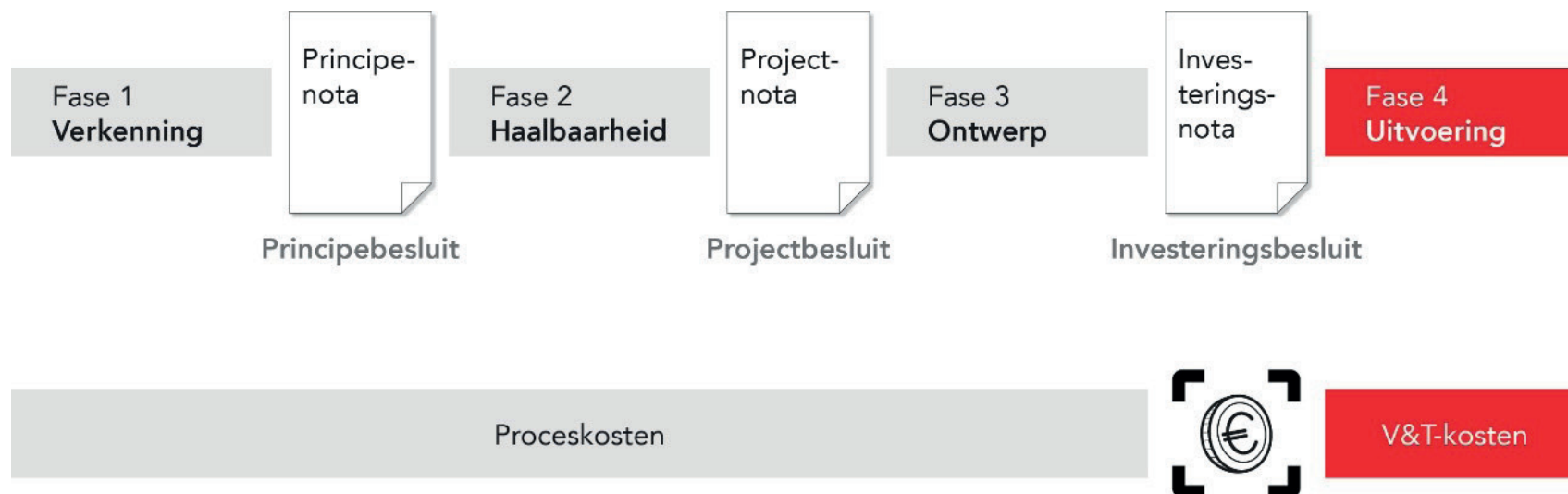
Naast het financieel systeem is er in het project ook sprake van het vrijgeven van budget en verantwoording afleggen over de uitnutting van budgetten.

In overleg met de Adjunct-directeur Fondsen en Financiën en de Businesscontroller van G&O is geconcludeerd dat hiervoor geen mandaten, maar werkafspraken nodig zijn. De mandaten zijn alleen van toepassing op het besluiten over inkopen en facturen.

Voor het opdracht geven aan derden is de mandaatregeling niet van toepassing. Daar kan dus volstaan worden met werkafspraken. Het mandaat voor niet-budgethouders kan dus vervallen (Projectleider grondzaken en Projectmanager uitvoering/Projectleider civiel).

De Algemeen projectmanager maakt deze werkafspraken met de betreffende Projectmanager uitvoering, Projectleider civiel en Directievoerder in samenspraak met de Planeconoom, Projectbeheerser en Projectcontroller. Een ingevuld format zal verlangd worden voor ieder project in fase 4, uitvoering. Het format staat in Bijlage 1 van dit handboek.





8 Kosten: proceskosten en V&T

De kosten van de gemeentelijke organisatie in gebiedsontwikkeling worden voor alle directies tot aan het Investeringsbesluit (eind van fase 3) proceskosten genoemd.

Voor een grondexploitatie worden bij het Investeringsbesluit de proceskosten geraamd tot het einde van de looptijd van het project, met behulp van de Plankostenscan.

Jaarlijks, in het najaar, wordt het budget voor proceskosten voor het komende jaar geactualiseerd en door de Manager Gebiedsontwikkeling aangevraagd bij de Directeur Gebiedsontwikkeling en de Adjunct-directeur Fondsen en Financiën van G&O. Tijdens de challenge-gesprekken worden de budgetten vastgelegd.

Voor het Ingenieursbureau betekent het nemen van een Investeringsbesluit dat de kosten vanaf dat moment V&T-kosten (Voorbereiding en Toezicht) genoemd worden. Omdat er tijdens fase 4 steeds discussie was of bepaalde kosten onder proces- of V&T-kosten zouden moeten vallen, heeft de directie van G&O voor de helderheid besloten dat dit altijd V&T-kosten zijn.

Veel onderzoeken die door het Ingenieursbureau worden uitgevoerd, vinden plaats in fase 3 en worden betaald uit de proceskosten.

De consequentie van het besluit om vanaf fase 4 alle kosten van het IB V&T-kosten te noemen is, dat wanneer er in fase 4 in een gebied een heroverweging gemaakt wordt waarbij onderzoeken opnieuw gedaan moeten worden of grondig geactualiseerd, dit een verhoging van de V&T-kosten betekent.

Ook zijn er transformatiegebieden waarbij het Investeringsbesluit nog vrij globaal is, omdat de uitwerking afhankelijk is van initiatieven van al aanwezige erfpachters. Er zijn dan dus bij het Investeringsbesluit nog niet zoveel onderzoeken gedaan.

Wanneer er genoeg initiatiefnemers zijn om een deelgebied te transformeren worden de benodigde onderzoeken pas gedaan in fase 4. Dit zal betekenen dat er een hoger V&T-budget in fase 4 nodig is.

Standaard houden we bij projecten in de gebiedsontwikkeling bij het opstellen van een grex nu 22% aan als voorcalculatorisch percentage voor V&T kosten. Wanneer in fase 4 bij het opstellen van een budgetsheet een SSK-raming gemaakt wordt waarbij het concrete percentage V&T-kosten hoger uitkomt dan 22%, dan zal de Projectmanager uitvoering/Projectleider civiel in overleg gaan met de Algemeen projectmanager en de Planeconoom om dit verschil te onderbouwen en hiervoor toestemming te krijgen.





Bijlage 1.
Format werkafspraken
grensbedragen gebiedsontwikkeling

Werkafspraken grensbedragen gebiedsontwikkeling

Projectnaam:

Routecode:

Budgethouder (naam): Handtekening:

Datum:

Door de ondertekening van deze afspraken bevestigen wij dat er voor opdrachten aan derden altijd een inkooporder uit AFS nodig is en dat de verleende toestemming geldt voor bedragen die vallen binnen het bedrag van een inkooporder.

In de regel worden wijzigingen aan een inkooporder of meerwerk in AFS vastgelegd en voor akkoord aan de Budgethouder voorgelegd voordat akkoord gegeven wordt aan een derde. Bij uitzondering, wanneer de doorlooptijd te kort is en de belangen van het project geschaad zouden worden wanneer er geen akkoord aan een derde gegeven zou worden, mag dat akkoord gegeven worden wanneer de Budgethouder tenminste op de hoogte is en een bericht heeft gestuurd voor akkoord. Daarna moet natuurlijk alsnog zo snel mogelijk de verwerking in AFS volgen.

De Budgethouder wordt dus nooit verrast door meldingen in AFS of door werk dat al gedaan is zonder akkoord.

Projectmanager uitvoering (naam): Handtekening:

De Projectmanager uitvoering mag aan derden opdracht verstrekken tot een bedrag van
€ (Richtbedrag €50.000)

Projectleider civiel (naam): Handtekening:

De Projectleider civiel mag aan derden opdracht verstrekken tot een bedrag van
€ (Richtbedrag €50.000)

Directievoerder (naam): Handtekening:

De Directievoerder mag akkoord gaan met meerwerk tot een bedrag van
€ (Richtbedrag €5.000)



