RAPPORT

Plan van Aanpak Bouwlogistiek PBK: het uur U

Klant: Gemeente Amsterdam

Referentie: BH9241-RHD-ZZ-XX-RP-Z-0003
Status: S0/P01.01
Datum: 21 juni 2021

Royal HaskoningDHV
Enhancing Society Together

HASKONINGDHV NEDERLAND B.V.

Laan 1914 no.35
3818 EX AMERSFOORT
Transport & Planning
Trade register number: 56515154

+31 88 348 20 00 T
+31 33 463 36 52 F
info@rhdhv.com E
royalhaskoningdhv.com W

Titel document: Plan van Aanpak Bouwlogistiek PBK: het uur U

Ondertitel:
Referentie: BH9241-RHD-ZZ-XX-RP-Z-0003
Status: P01.01/S0
Datum: 21 juni 2021
Projectnaam:
Projectnummer: BH9241
Auteur(s): [redacted]

Opgesteld door: [redacted]

Gecontroleerd door: [redacted]

Datum: 21 juni 2021

Goedgekeurd door: [redacted]

Datum: 22-6-2021

Classificatie
Concept

Behoudens andersluidende afspraken met de Opdrachtgever, mag niets uit dit document worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt of worden gebruikt voor een ander doel dan waarvoor het document is vervaardigd. HaskoningDHV Nederland B.V. aanvaardt geen enkele verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid voor dit document, anders dan jegens de Opdrachtgever.

Let op: dit document bevat persoonsgegevens van medewerkers van HaskoningDHV Nederland B.V. en dient voor publicatie of anderszins openbaar maken te worden geanonimiseerd.

Royal HaskoningDHV

Inhoud

1	Intro: Opgave bouwlogistiek vraagt om duidelijke rol- en taakverdeling	2
2	Logistiek beleid in Amsterdam	3
3	Urgentie en huidige aanpak	6
4	Focus en samenhang met overige programma's	8
5	De organisatie binnen programma Bruggen en Kaden	12
6	Conclusie en Aanpak	18



Het Uur U is nu: hoe haken de verschillende raders op de juiste manier in elkaar en hoe kunnen we uitvoeren?!

Royal HaskoningDHV

1 Intro: Opgave bouwlogistiek vraagt om duidelijke rol- en taakverdeling

Een introductie in de opgave en urgentie voor aanpak bouwlogistiek…

Herstel, vernieuwing en onderhoud van bruggen en kademuren vormt grote opgave

De gemeente Amsterdam staat voor de komende jaren voor de grote opgave om de bruggen en kademuren in Amsterdam te herstellen, vernieuwen en te onderhouden. Hiertoe is het Programma Bruggen en Kaden (ook wel PBK) opgericht. Dit programma gaat de komende 20 jaar "fabrieksmatig" grootschalige bouwprojecten in Amsterdam aan de lopende band uitvoeren. Een omvangrijk aantal projecten die elk langdurige werkstromen met zich meebrengen ten tijde van uitvoering. De hierbij benodigde bouwlogistiekverplaatsingen gaan daarmee binnen Amsterdam grote impact hebben op de bereikbaarheid en leefbaarheid in de stad in minstens de komende 20 jaar.

De projecten zijn noodzakelijk om de veiligheid en het behoud van de stad te borgen, maar zijn van een zodanige omvang en hebben een zodanige snelheid nodig in uitvoering, dat de impact op bereikbaarheid en leefbaarheid nog niet in zijn geheel duidelijk is. De projecten en het programma staan daarbij ook niet op zichzelf. Het raakt aan andere programma's die ook met deels dezelfde thema's in dezelfde ruimte of raakvlakken bezig zijn. Dit is een extra uitdaging gezien de ruimte in de stad schaars is, helemaal in de binnenstad waar de urgentie voor kaden en bruggen het hoogste is: hier zijn krappe (water)wegen, veel mobiliteit op de weg en het water, veel woonboten, groen etc. Daarmee is het een grote puzzel om in deze omstandigheden veel en langdurig de stad open te breken en veiligheid te garanderen.

Op korte termijn is duidelijkheid en inzicht nodig in:

- Wat de rol van PBK zou moeten of kunnen zijn ten opzichte van al deze bouwbewegingen die de stad gaan doorkruisen (bouwlogistiek) boven op de bestaande mobiliteit;
- en welke rol ook de andere programma's en clusters binnen de gemeente hierin dienen te spelen.

Met als doel vooral keuzes en besluiten te kunnen maken en topics op de juiste tafel te kunnen beleggen en bespreken, is door PBK gekozen om het onafhankelijk advies van Royal HaskoningDHV (RHDHV) te vragen om snel dit inzicht te verschaffen. RHDHV kent het Amsterdamse en de verschillende programma's goed en kent de ontwikkelingen en uitdagingen van bouwlogistiek in velerlei regio's in Nederland.

Dit plan van aanpak: beschouwing en advies voor korte termijn

Dit plan van aanpak maakt vanuit een helikopterview de opgave van PBK inzichtelijk. Niet om een compleet en inhoudelijk uitgeweid overzicht te bieden (dat is onmogelijk), maar met als **doel om een beschouwing en advies te kunnen geven over welke punten op korte termijn aangepakt moeten worden**. Dit in relatie tot de opgave van Amsterdam in zijn geheel met betrekking tot bouwlogistiek (alle bouwmobiliteit zowel particulier als in opdracht van de gemeente).

Voor deze beschouwing is met meerdere mensen uit verschillende programma's gesproken. In dit kader is het minstens zo belangrijk (of zelfs belangrijker) dat iedereen hetzelfde beeld heeft bij de toekomstige opgave(n). De verschillende, reeds lopende trajecten en uitwerkingen zijn daarom in samenhang hiermee bekeken en zijn voor zover relevant, ogenomen in dit plan.

De vraag die centraal staat en ook zo als rode draad in het achterhoofd gehouden moet worden met het lezen van dit Plan van Aanpak is de volgende:

Logistiek is een van de grote pijlers die de veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid van een stad beïnvloed. Amsterdam kent een enorme opgave aan bouwlogistiek voor de komende jaren, o.a. vanwege PBK.

- *Welke rol speelt Programma Bruggen en Kaden t.a.v. deze bereikbaarheid?*
- *Welke rol speelt de Gemeente Amsterdam/andere programma's hierin?*

2 Logistiek beleid in Amsterdam

Binnen de gemeente Amsterdam hebben diverse programma's raakvlakken met (bouw)logistiek. Dit hoofdstuk beschrijft de definitie van bouwlogistiek, waarna de samenhang tussen de verschillende programma's inzichtelijk wordt gemaakt en de programma's afzonderlijk kort worden toegelicht.

Definitie bouwlogistiek

De mate waarin logistiek een grote impact heeft op de bereikbaarheid en leefbaarheid is de afgelopen jaren meer en meer toegenomen. Een relatief groot gedeelte van het totaal aantal bewegingen in de stad bestaat uit logistieke bewegingen. Deze logistieke bewegingen beslaan verschillende segmenten maar grofweg valt dit toe te wijzen aan:

- Bouw
- Afval en grondstoffen
- Stadsdistributie

Onder de **bouwlogistiek** vallen alle bouwgerelateerde verplaatsingen die plaats vinden in opdracht van particulieren of overheid in het kader van renovatie/nieuwbouw/beheer en onderhoud van woningbouw/bedrijfsbouw en infrastructuur. In alle gevallen zal er gebruik gemaakt en ruimte ingenomen worden van de openbare ruimte voor zowel de benodigde bouwlocatie als de bewegingen die aan- en afvoer van materieel, materiaal en personeel met zich meebrengen.

Programma's met betrekking tot Logistiek

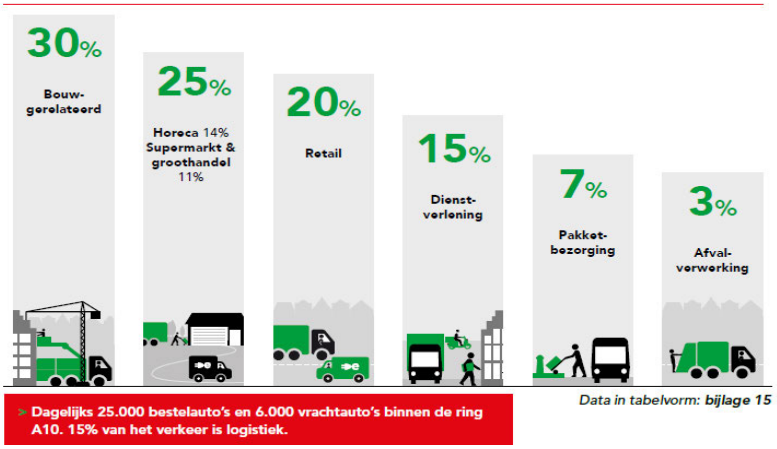
In dit kader is ook het programma Logistiek opgericht binnen de Gemeente Amsterdam om het belang van logistiek en de impact op leefbaarheid en bereikbaarheid verder uit te bouwen en te beleggen en te gaan coordineren. Ook speelt het thema logistiek een rol in meerdere beleidsprogramma's en uitvoerende programma's. Zo wordt momenteel de visie logistiek opgesteld door Programma Logistiek, werkt het Programma Autoluw met maatregelen waarvan één specifiek voor logistiek, heeft Programma Varen beleid voor transport over water opgenomen in het uitvoeringsplan Transport over Water, wordt op basis van luchtkwaliteit een Zero Emissie zone ingevoerd en wordt een verscherpte 7,5t-zone ingevoerd om de belasting van vrachtverkeer op de wegen te verminderen. Het ene programma is klein, het andere groot: het betreft beleid dat deels hand in hand gaat qua uitvoering van maatregelen of beheerstaken. Oftewel, één thema waarvan diverse elementen belegt zijn op verschillende tafels.



Op het moment van schrijven bestaan grofweg de volgende trajecten naast elkaar. Voor het beeld wordt hier nu slechts een korte beschrijving geschetst.

Vastgestelde beleidskeuze Autoluw

Vanuit de druk op de Openbare ruimte is de Agenda Autoluw opgesteld in 2019. Alle maatregelen uit deze agenda moeten leiden tot meer ruimte voor een leefbare en toegankelijke stad. In het kader van de bereikbaarheid moeten schonere en minder (vracht)autoritten plaatsvinden. Maatregelen voor gedrag, netwerk en inrichting van de openbare orde staan op de agenda. Maatregel 20 ziet specifiek toe op logistiek. Deze ziet toe op de logistieke verplaatsingen, die circa 15% van de totale mobiliteit omvatten (dit is exclusief de nieuwe, versnelde inhaalslag die door PBK moet worden uitgevoerd, dus het aandeel logistieke (bouw)verplaatsingen zal de komende jaren naar verwachting veel hoger zijn dan 15%). Van deze 15% logisitieke verplaatsingen is het grootste gedeelte bouwgerelateerd (circa 30%).



Figuur uit Agenda Autoluw

Vastgestelde beleidskeuze Programma Varen

Vanuit programma Varen is in 2020 als stip op de horizon neergezet dat voor transport in de brede zin zowel de ruimte op de weg als op de waterweg optimaal moet worden benut binnen Amsterdam. Ook vanuit het perspectief van spreiding ten behoeve van diezelfde schaarse ruimte en druk. Het beleid geeft ruimte om transport over water te faciliteren naast de bestaande gebruikers op het water. Hiervoor is regie en monitoring nodig, net als voorzieningen, regels en een integrale afweging en keuzes over het benutten van de schaarse ruimte. De gehele gemeente moet hierin sturen en faciliteren vanuit haar rol als opdrachtgever en regisseur vanuit diverse andere directies.



Figuur uit Uitvoeringsplan Transport over Water

Beleid in wording Visie Logistiek, eind 2021 naar de Raad

Vanuit de druk op de Openbare Ruimte moet anders en integraal gekeken worden naar het gebruik van water en weg, waartoe het hierboven genoemde Uitvoeringsplan TOW een voorzet geeft. Hiervoor is verandering van aanpak en sturing op de totale logistiek nodig. Hier wordt momenteel hard aan gewerkt om dit op papier te krijgen, het beleid is daarmee nog niet geëffectueerd. De uitdagingen en maatregelen richten zich hierbij vooral op:

KADERS	STRATEGIE
Verbeteren van de verkeersveiligheid	Streefbeeld logistiek
Verlagen van de belastbaarheid	Overzicht aanvullende maatregelen
Verkleinen van de impact op de luchtkwaliteit	Werkwijze om logistieke kennis en ervaring te delen

Kortom...

Vanuit verschillende programma's is of wordt beleid ontwikkeld met bepaalde effecten en gekoppeld aan maatregelen die in elkaar grijpen als het gaat om de logistiek. Allen dragen bij aan de doelen van de Gemeente Amsterdam, en specifiek aan de bereikbaarheid en leefbaarheid.



3 Urgentie door opgave achterstallig onderhoud bruggen en kademuren en huidige aanpak

Dit hoofdstuk beschouwt de urgentie voor een versnelde aanpak in relatie tot de huidige aanpak.

Urgentie voor versnelde aanpak

In 2019 werd de opgave van achterstallig onderhoud, en urgentie voor de noodzakelijke aanpak van bruggen en kaden binnen Amsterdam pas inzichtelijk. De opgave en de conclusie van rapport Cloo, en de nadruk op de vereiste versnelling in het kader van de veiligheid voor de stad, is de afgelopen jaren langzaamaan duidelijk aan het worden door de onderzoeken naar de werkelijke staat van de infrastructuur. Naar inschatting dienen ruim 1.000 projecten in de komende 20 jaar uitgevoerd te moeten worden, waarop een veelvoud van regulier onderhoud moet volgen. In 2019-2021 lag de focus op:

Rapport van Cloo: versnellen

Vanuit het brede perspectief van de gemeente Amsterdam in zijn algemeenheid van (bouw)logistiek in een reguliere situatie zoomen we in naar de urgentie die in 2019 voor herstel en aanpak van het areaal van bruggen en kades is gesteld. Constatering van het rapport Cloo geeft aan dat er in de uitvoering en organisatie voor Amsterdam een grote opgave ligt:

- Achterstand 200km, plus regulier 2km/j
- Moet in 20 jaar, dus 10km kade vernieuwen per jaar
- 500m per project, tientallen projecten jaarlijks
- Te veel ambities in te korte tijd
- Maak onderscheid, Korte en Lange termijn
- **Gevoel voor de operatie, wie is waar mee bezig**
- **Leiderschap, visie, continuïteit dienen versterkt te worden**

- Onderzoek naar de staat van kades en bruggen
- Opzetten programma: Capaciteit mensen
- Kaders: Uitvoeringsstandaard, Programmaplan en Marktstrategie
- Urgente regelingen: Verordening, 7,5t zone (excl. impact/effect)
- Opzetten Preventie en Interventie
- Start met enkele projecten Kadevernieuwing
- Versnelling in brede zin opzetten: techniek, doorlooptijden, efficiënte aanpak
- Gevolg eerste projecten: De politiek legt de focus op Woonboot en Bomen
- **Impact op Mobiliteit door o.a. enkele projecten en Corona minder zichtbaar!**

Huidige aanpak

Op dit moment zijn echter “slechts” een paar projecten zichtbaar, in een tijd waarop corona duidelijke impact heeft op de “normale” drukte en mobiliteit in het straatbeeld. Daarbij lenen de lopende projecten zich uitermate goed voor uitvoering grotendeels over de waterwegen van Amsterdam, wat de afgelopen tientallen jaren niet meer in deze aantallen heeft plaatsgevonden. Bouwlogistiek staat nog niet op de kaart. De piek en de benodigde versnelling van werkzaamheden en inzichten hiervoor qua bouwen worden momenteel geprogrammeerd en uitgewerkt door PBK:

- Uitvoering is gestart: 2021-2023 ongeveer 18 projecten, totaal circa 3 à 4 km
- Voor 2023 staan er nu in de planning ongeveer 12 projecten die tegelijkertijd in uitvoering zijn!
- Besluitvorming over de programmering van het eerste blok van 5 jaar “kaden” volgt in 2021
- De Bruggenfabriek (vernieuwing van alle bruggen) start in 2025
- IPK (Interventie/Preventie van Kaden) start rond 2022/23

In 2019 werd geconcludeerd door rapport Cloo dat de gemeente te veel verschillende ambities binnen in te korte tijd heeft. Dit is anno 2021 nog steeds het geval, zeker nu de impact van de opgave duidelijk(er) wordt. Bovenstaande opsomming laat zien een veelvoud van aanstaande projecten nog structureel tegelijkertijd in uitvoering komen

wanneer de coronaluwte voorbij. Dit betreft een veelvoud van de enkele projecten die nu uitgevoerd worden en daarmee een zeer complexe puzzel en opgave. De eerdergenoemde programma's voorzien (nog) niet in deze snel gegroeide opgave, waarbij het aspect (bouw)logistiek nog onderbelicht is. Dit beleid is immers eerder tot stand gekomen, waarbij nog onvoldoende aandacht was voor capaciteit en onderlinge samenhang tussen programma's/projecten.

De huidige opzet van PBK en de genoemde programma's is gericht op het geijkte, bekende bouwen en voorkomen van hinder over de weg, zonder expliciet in te zoomen op bouwlogistiek in het project. De bouwlogistieke impact en bijbehorende uitdagingen die het grootschalige aantal benodigde werkzaamheden met zich meebrengt, is nog niet in de volle breedte in de gemeente doorgedrongen. Momenteel is dit ook nog niet geïncorporeerd in programma PBK! Andersom geldt dit ook: de opgave van PBK en bouwlogistiek is nog onvoldoende geïncorporeerd in de huidige opzet van andere programma's die raken aan bereikbaarheid over water en weg. Derhalve zijn de programma's nog niet in staat de grote opgave voor de benodigde werkzaamheden goed te kunnen faciliteren.

➔ *ADVIES: Richt je pijlen voor de korte termijn zeker op het opzetten van zaken die nodig zijn om de grote bouwopgave in Amsterdam in goede banen te* ***sturen.*** *Haal zaken die hieraan relateren naar voren en geef expliciete opdrachten hiertoe, en plaats andere zaken naar achteren.*

4 Focus en samenhang met overige programma's

Dit hoofdstuk beschrijft eerst de noodzaak voor een duidelijke strategie en focus op veiligheid en bereikbaarheid, waarna de samenhang tussen PBK en overige programma's wordt toegelicht. Het hoofdstuk sluit af met een toelichting op de afbakening van en advies voor PBK.

Focus 2021 en verder: Strategie kiezen en organisatie opschalen

De bevinding ten aanzien van de veelheid aan ambities (zoals in hoofdstuk 3 beschreven) wordt herkend en erkend door vele betrokkenen vanuit de verschillende programma's binnen Amsterdam. Werkzaamheden zijn versnipperd en gefragmenteerd binnen de organisatie en hebben nog niet de juiste focus. Het helpt als vanuit het bestuur en de Raad top-down een duidelijke focus wordt opgelegd: dat zij kiezen wat nu voorrang heeft qua uitvoering van deze opgave en waar dit wellicht vraagt om "heroverweging" van eerdere programmeringen en beleidsregels. Om de (toekomstige) bereikbaarheid van de stad te borgen is het noodzakelijk om een duidelijke strategie te kiezen als gemeente Amsterdam en om de organisatie op te schalen. De omvang van de opdracht aan PBK als uitvoerend programma is zodanig groot voor Amsterdam, dat bestuur, beleid en uitvoering hierin moeten faciliteren **om de uitvoering überhaupt mogelijk te maken.**

➔ *Zet de klokken gelijk en laat de bestaande radartjes ineen gaan draaien!*

Inzoomen op bouwlogistiek: urgentie verleggen naar veiligheid en bereikbaarheid

Vanuit onder andere bestaand beleid, ervaringen uit Amsterdam Vaart, diverse projecten en marktconsultaties komt een generieke lijn en focus naar voren als speerpunten/ambitie voor specifiek (bouw)logistiek. Bouwlogistiek raakt aan de doelen van met name veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid. Om de stad leefbaar en bereikbaar te houden is de ambitie te sturen op **efficiënte bouwlogistiek**. Om dat te bereiken moet je als gemeente breed inzetten op de volgende maatregelen:

- Minder vervoersbewegingen. Toezien op het combineren van ritten (heen en terug, white label, is kosteneffectief).
- Afvangen van logistiek op strategische punten buiten de schil van Amsterdam via bouwhubs/overslag. Dit zorgt voor kortere en minder ritten, betere beladingsgraad en is kosteneffectief.
- Spreiden van bewegingen in tijd en ruimte. Inzetten op benutten van weg en water en voorgeschreven voorkeursroutes en tijden.
- Gekoppeld monitoringssysteem voor weg en water. Goede data voor analyse en sturing/coördinatie van het geheel aan bewegingen.

Om dit voor elkaar te krijgen is een goede koppeling en afstemming van de verschillende programma's (logistiek, varen, stadsregie, autoluw), maar zeker ook de verschillende uitvoerende organisatiedelen (verkeersmanagement, handhaving), van groot belang. Immers zijn bovenstaande componenten verspreid over verschillende diensten en programma's. Data over weg en water wordt momenteel bijvoorbeeld gefragmenteerd binnengehaald. Deze heb je echter wel nodig om te weten wat er gebeurt in je stad en of maatregelen effectief zijn of niet. Sturing is mogelijk via het wegzetten van duidelijke kaders en eisen/belonen in vergunningen, BLVC, WIOR etc. maar ligt bij uitvoerende

diensten waar dit nog niet zodanig breed wordt toegepast. Ook handhaving is hierin van belang dat maatregelen niet vrijblijvend zijn.

Er zijn natuurlijk veel meer bouwopgaven in Amsterdam (zoals woningbouw of particuliere bouw) die samenhangen met de mobiliteitsbewegingen op weg en water. Vanuit programma logistiek, Varen en stadsregie is het van belang generiek te gaan kijken en onderscheid te maken in wie op welk moment welk beslag mag leggen op de openbare ruimte. Dit is ook een bestuurlijke keuze en belangenafweging. Zoals “autoluw” meer ruimte biedt aan voetgangers en fietsers, is de vraag in hoeverre de bouwlogistiek (noodzakelijk voor diezelfde leefbaarheid) ruimte krijgt om Amsterdam veilig te maken en de stad daarbij in de tussentijd bereikbaar blijft.

De projecten van PBK vinden de komende 20 jaar plaats. Regie op de ruimte in de stad Amsterdam en de juiste keuzes over het gebruik en prioriteit op wegen en water moeten efficiënt en effectief worden belegd. Daarbij zien we drie opgaven:

1. Urgentie: Opgave PBK gaat groot deel van de Bereikbaarheid en Leefbaarheid van Amsterdam bepalen
2. Strategie: Efficiënte mobiliteit, coördineren bouwlogistiek
3. Focus: Daarmee is de derde belangrijke opgave voor de gemeente breed (juist niet alleen bomen en woonboten) maar zeker bouwlogistiek!

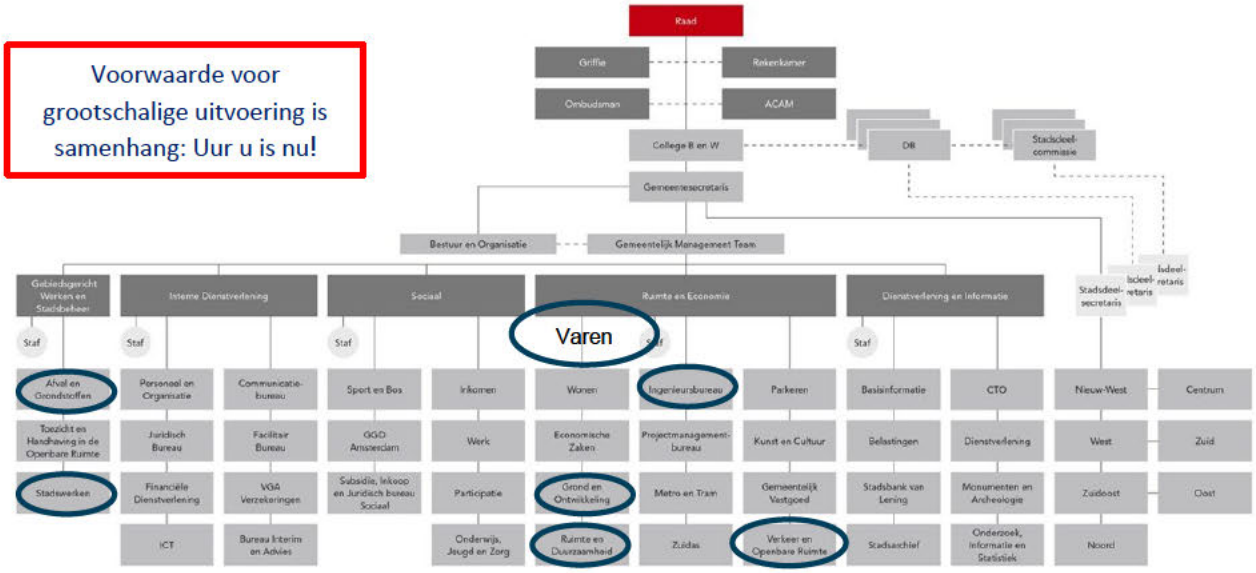
Urgentie naar:



Samenhang en keuzes binnen de gemeente

Zoals eerder geconstateerd is de ruimte voor uitvoering van het bestaande beleid in Amsterdam schaars. Daar bovenop komt het PBK als vragende en uitvoerende partij. Voorwaarde voor efficiënte uitvoering is **samenhang**: **Als Amsterdam doorgaat op deze manier gaat het heel veel geld kosten en is uitvoering van de opgave onmogelijk! Bijstellingprioritering van hoe dit te faciliteren binnen alle relevante onderdelen van de gemeente is essentieel voor de gezamenlijke opgave om de bereikbaarheid te borgen.** Hieronder is geschetst welke onderdelen daarbij minstens in samenhang bekeken worden:

Voorwaarde voor grootschalige uitvoering is samenhang: Uur u is nu!



Wat ligt bij PBK in het kader van bereikbaarheid en bouwlogistiek? En wat niet?

Binnen de verschillende programma's en integrale overleggen is ieder op zoek naar verbinding. Wat ten eerste opvalt is dat vraagstukken "rond blijven zingen" en niet overal dezelfde notie/kennis of belang aanwezig is, maar daar wel naar gezocht wordt. Oftewel, **echte verbinding ontbreekt**.

"Onderwerpen worden gefragmenteerd aangevlogen en er is geen duidelijk onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel niveau. De benodigde keuzes worden onvoldoende aan de politiek voorgelegd. Andersom worden te veel operationele en tactische zaken door directie of bestuur besproken terwijl niet alle relevante partijen aan tafel zitten (omdat dit versnippert is weggezet binnen de organisatie)."

Dit is in principe niet erg, als de notie van hoe keuzes en beleid aan elkaar relateren maar gedeeld wordt en ook van bovenaf aangestuurd wordt.

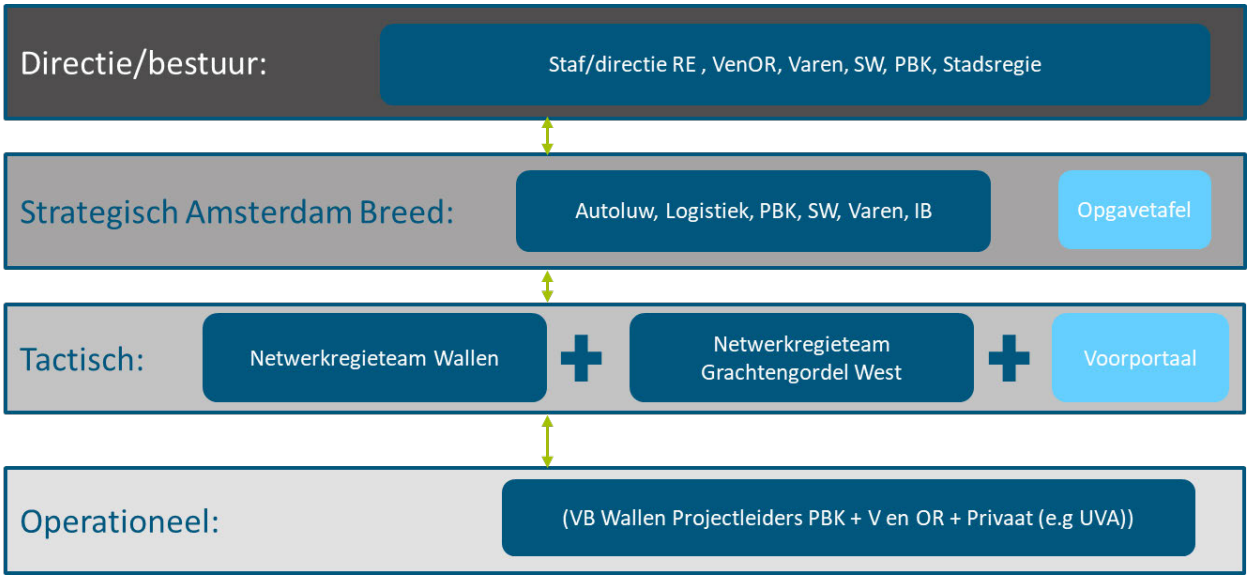
Een tweede punt dat opvalt is dat in de structuur de **operationele, tactische en strategische niveaus niet met elkaar verbonden** zijn: de onderlinge wisselwerking ontbreekt soms.

"Er dient een duidelijke, herkenbare wisselwerking te bestaan (overleggen kunnen dus niet "los" bestaan). Met de daarbij benodigde input en escalatieniveaus."

Dit betekent: met op ieder niveau de juiste (en niet steeds dezelfde) personen. Zaken die botsen of een keuze vereisen, moeten snel opgeschaald worden voor uitsluitsel en vervolgens teruggelegd. Nu wordt er "in verhouding" veel gepraat, maar niet gekozen. Daarmee wordt ook langzaam voortgang geboekt. Het waarmaken van de ambitie rondom bouwlogistiek en de uitvoering van PBK kan adaptief plaatsvinden als deze wisselwerking goed geborgd is en benut wordt.

"Om dit op te zetten is het in het begin wellicht even nodig om veelvuldig keuzes voor te leggen en de escalatiemogelijkheden te benutten."

Grofweg kan dit er zo uitzien:



"Het is daarnaast aan PBK om de zaken die rand voorwaardelijk zijn voor uitvoering en efficiënte bouwlogistiek (zoals genoemd in de vier ambitiepijlers voor bouwlogistiek) neer te leggen bij het integrale strategische niveau. Als zaken niet geregeld zijn of kunnen worden dan heeft dit impact op uitvoering en kosten. Ook dit is een keuze. Daarbij is niet kiezen geen optie. Adaptief houdt in: kiezen op basis van wat je nu weet, met de zekerheid dat je gaandeweg moet bijstellen"

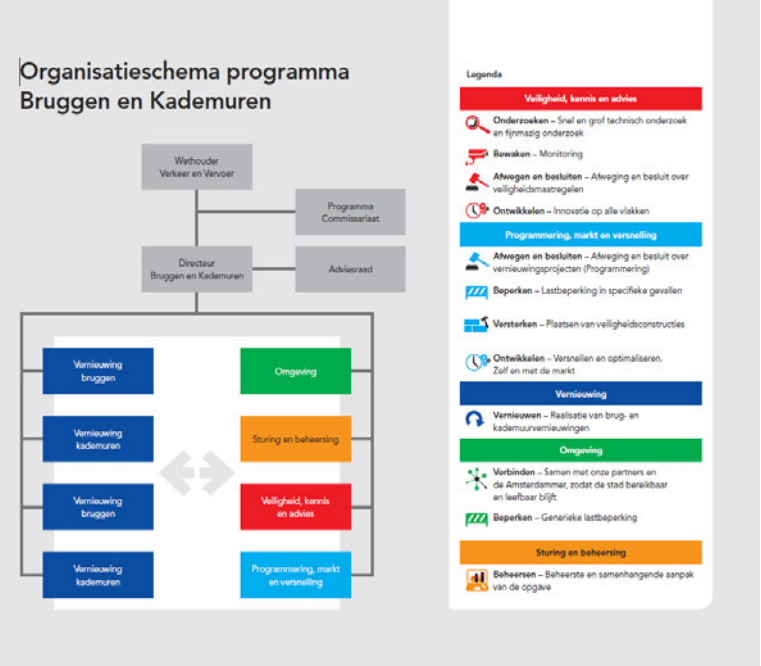
➔ *Zorg dat er op elk niveau goede aansluiting en vertegenwoordiging met programma's buiten PBK (autoluw, logistiek, varen, stadsregie) is vanuit PBK die op zijn beurt terugkoppelt op het juiste niveau binnen PBK. Als blijkt dat maatregelen niet passen of nog niet geregeld zijn, is dit logisch gezien de huidige veelheid aan opgaven. Echter moet de keuze/opgave uiteindelijk wel direct naar directeuren en bestuur als deze de opdracht niet al zelf hebben uitgezet. De wisselwerking tussen impact en wat daarvoor nodig is ligt voor deze grote omvang aan weerskanten. Er is een inhaalslag nodig, niet alleen met bouwen maar ook vooral met de samenhang organiseren. Meer opschalen, scherpstellen en kiezen.*

5 De organisatie binnen programma Bruggen en Kaden

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de organisatie van het PBK en bijbehorende strategische thema's, inclusief de stappen die daarin genomen kunnen worden om de gewenste versnelling en uitvoering te realiseren.

Organisatie PBK

Het programma is groot en kent circa 250fte. Het huidige schema is zoals onderstaand opgenomen in het Programmaplan 2020. Uitvoering en sturende elementen staan naast elkaar en beide direct onder de directie. Om de programmering en uitvoering op te schalen is een duidelijke scheiding in datzelfde niveau nodig naar strategisch, tactisch en operationeel niveau. Zowel in de organisatie (dit is niet meer dan een explicitering en kanteling) als in de overlegstructuur.



Figuur uit programmaplan PBK

Advies voor organisatie PBK

De hoeveelheid aan projecten genereren heel veel aan- en afvoerbewegingen van en blokkades door van bouwverkeer. In de komende 20 jaar gaan permanent circa 6-8 bruggen en 2 km kade per jaar in uitvoering. Dit betekent dus voor de komende **20 jaar permanent** tientallen blokkades van doorgang en ruimtegebruik en duizenden aan- en afvoerbewegingen per jaar!

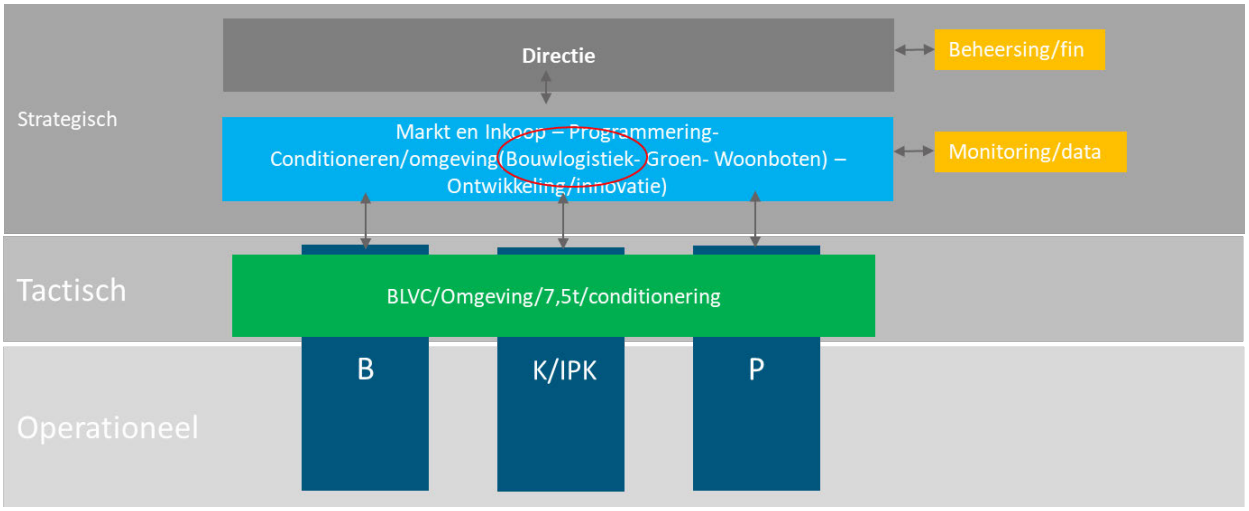
➔ *Incorporeer de eerdergenoemde ambitie voor bouwlogistiek en de vier genoemde pijlers ook binnen PBK: deze zijn hard nodig om bovenstaande aan- en afvoerbewegingen in goede banen te leiden.*

Het coördineren van het systeem om de stad en deze omvang van stromen raakt aan de volgende thema's binnen PBK:

- Programmering: routering en **bereikbaarheid** van bouwlocatie en logistiek, in relatie tot elkaar en andere projecten in Amsterdam! (Continue hoog aantal projecten tegelijk).
- Check bij stadsregie op hinder: **regie van water en weg** (afweging/coördinatie).

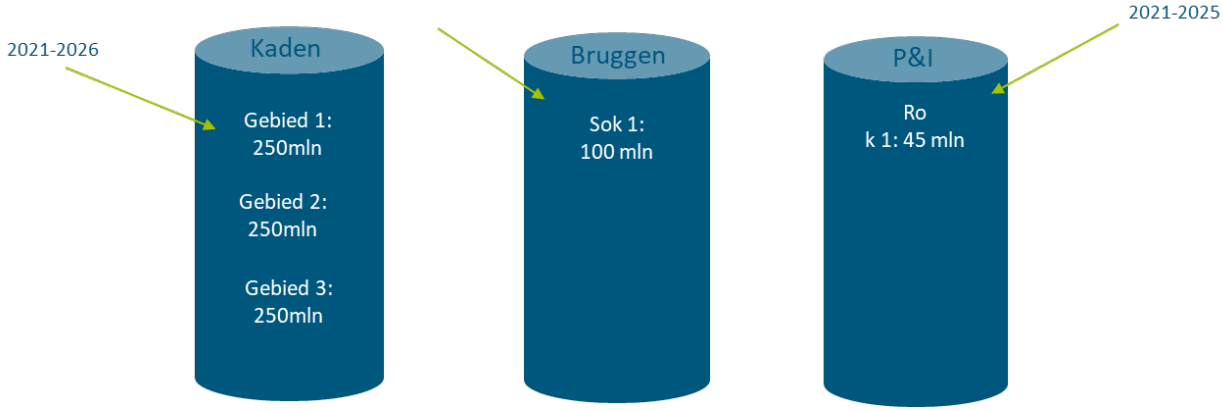
- Ontwikkeling: Voorzieningen voor buffers strategisch aan randen van de stad. (Ontwikkeling/opdracht).
- Markt en inkoop: Duidelijke **opdracht** EMVI/BLVC/WIOR aan aannemers (bereikbaarheid/efficiency).
- Conditionering: regels/vergunningen snel en pragmatisch.
- Afstemming en adaptief programmamanagement:
- **Samenhang** programma's: opdracht integraal (stadsregie/opdrachten randvoorwaarden verwezenlijken/prioriteiten kiezen!)

➔ *Organiseer binnen PBK een strategisch team waarbij coördinatoren van de thema's Markt en Inkoop, Programmering, Conditionering (incl. bouwlogistiek) en Ontwikkeling en innovatie vertegenwoordigd zijn en als geheel en in samenhang de kaders geven voor de uitvoerende pijlers binnen PBK: een strategisch- of regieteam. Zorg dat hiervoor de juiste gegevens voorhanden komen en monitor deze gegevens voor bouwlogistiek en verwerk deze/pas zaken generiek aan voor alle uitvoerende projecten waar mogelijk via het strategisch team naar de drie uitvoerende poten (bruggen/kaden/preventie en interventie) eronder.*



Kosteneffectiviteit van efficiënte bouwlogistiek

De omzet van de werkzaamheden voor de komende 5-10 jaar is redelijk bekend. Van de omzet gaat 10-30-% zitten in transportkosten. Alleen al voor het programma van PBK voor de korte termijn betekent dit dat circa **300 miljoen** euro wordt omgezet in de kosten voor bouwtransport. Het is daarbij niet alleen fysiek omvangrijk maar ook financieel. Via gekozen EMVI-criteria, BLVC-voorwaarden, risicoverdeling is hier per project op te sturen. De voorzieningen die de gemeente faciliteert voor efficiënte bouwlogistiek (zoals eerder genoemd in de vier pijlers voor bouwlogistiek) bepalen wat kan!



Strategisch thema Conditionering

Momenteel wordt binnen PBK het “team Conditionering” opgezet en rollen, taken en werkzaamheden uitgewerkt. Dit team zorgt uiteindelijk voor de projectkaarten en opgave per project. De thema’s groen, woonboten en vergunningen vallen hieronder. In deze lijn en logica zou het thema bouwlogistiek onder conditionering werken en hier ook expliciet onder vallen. Vanuit het team zou de kruisbestuiving plaats moeten vinden met Markt en inkoop, programmering en Innovatie en de andere programma’s van Amsterdam.

Strategisch thema Programmering

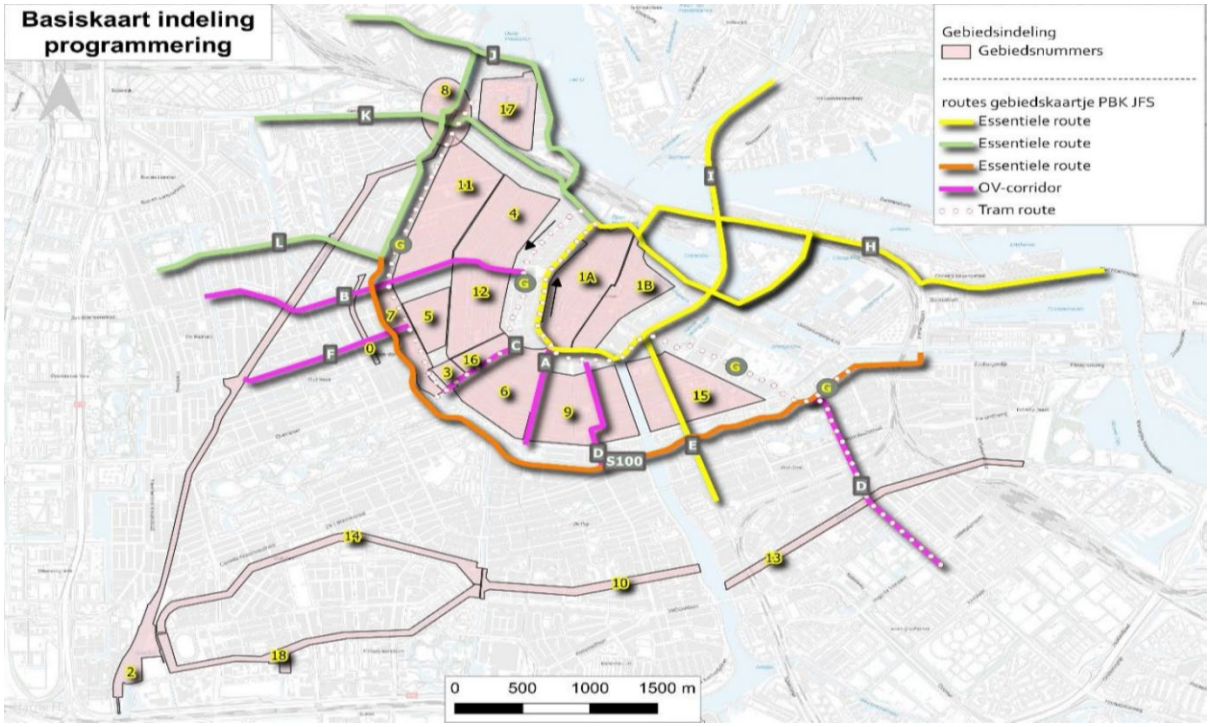
Rekening houden met de bouwlogistieke stromen en het veelvuldig gebruik van de (water)weg zou een expliciet uitgangspunt voor programmering van de projecten moeten worden. De regie op gebruik hierop ligt bij VenOR en Varen. Expliciete eisen aan de water- en wegenrouteringen zijn nodig. Daarmee is eveneens een goed overzicht van alle projecten en raakvlakken nodig, om projecten goed op elkaar af te stemmen, elkaar onderling niet in de weg te zitten en (vaar)wegen (en daarmee ook de toevoer naar andere projecten) niet meer bereikbaar zijn. Dit is zeer relevant aangezien de kadeprojecten circa 500 m lang per stuk zouden moeten zijn, en deze tegelijk in uitvoering zijn met enkele bruggen. Er wordt momenteel gebiedsgericht gepland en ook gebiedsgericht regie gevoerd. De wisselwerking hiertussen is essentieel op strategisch en tactisch niveau.

➔ *Laat hierbij ook expliciet terugkomen dat op basis van weg EN WATER gepland wordt. In dit kader is het ook wenselijk om het strategisch partnerschap van PBK ook aan te gaan met Programma Varen gezien de grote rol van de waterwegen.*

➔ *Stappen die binnen PBK genomen kunnen worden zijn de volgende:*

1. *Uitgangspunt bouwlogistiek expliciet toevoegen aan Proces programmeren (B+K+IPK+IP)*
2. *Hoofdrouteringen water voor bouwlogistiek over de grachten expliciet standaard meenemen in basiskaart programmering*
3. *Uitgangspunten water expliciet standaard meenemen voor impact bereikbaarheid (urban strategy tool nu alleen voor hinder weg)*
4. *Pas in een vroeg stadium een afweging toe bij programmering voor weg/water. Dit is essentieel voor de impact op bereikbaarheid en daarmee de samenhang der projecten en het koppelen van voorzieningen die nodig zijn voor projecten (zoals bouwhubs/overslag etc.)*
5. *Participeer en stem de programmering af met stadsregie en gebiedsregieteams in een vroeg stadium. Schijf voor en benut VICTOR gemeente breed en Digitale Gracht*

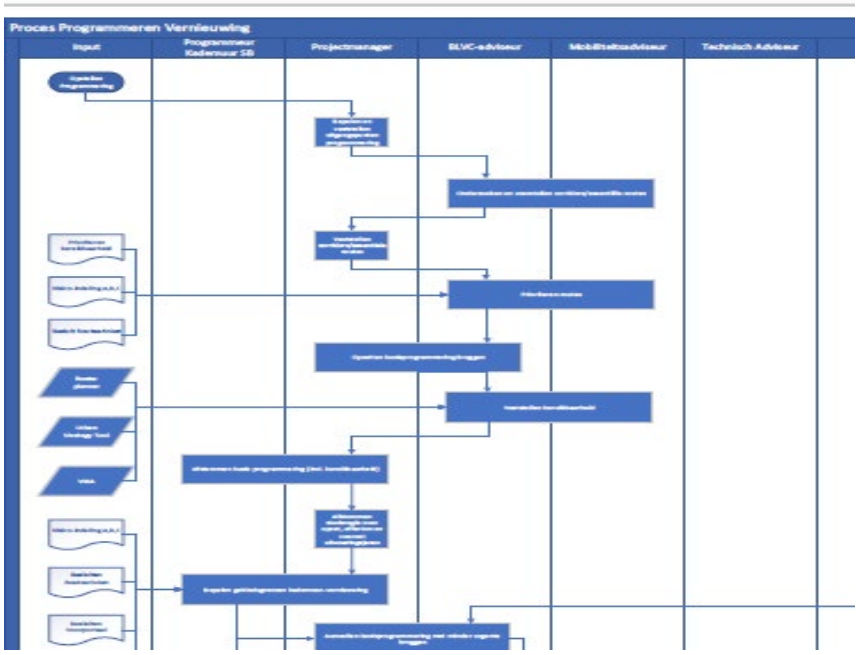
Programmering hangt met veel zaken zoals hinder, stremmingen, routeringen samen en is zeer bepalend voor verdere uitvoering en samenhang met andere projecten, en daarmee de bereikbaarheid in Amsterdam. Het programma moet de continuïteit van mensen en kennis borgen: elkaar weten te vinden binnen het programma, maar zeker ook met vaste personen uit de lijnorganisatie met de juiste informatie, is van essentieel belang voor dit uitvoeringsprogramma.



Hierboven is de huidige basiskaart voor programmering weergegeven. In beginsel worden alleen de ov-corridors en autowegen bekeken vanuit kader bereikbaarheid en hinder.

→ *Neem hier de waterwegen en bijbehorende randvoorwaarden in op.*

Er wordt voor programmering een flow chart gebruikt om het proces van programmeren van de vernieuwing te doorlopen. Zorg dat de pijlers en notie van bouwlogistiek hierin worden belegd. De afweging voor water en weg en tijd (welk seizoen) moet hier in een vroeg stadium plaatsvinden. Vanuit PBK is een marktconsultatie gehouden. Adviezen vanuit de markt voor een efficiënte uitvoering zijn toe te delen naan de vier genoemde pijlers voor efficiënte bouwlogistiek en zijn daarmee een randvoorwaarde voor uitvoering en beheersbare kosten!



Deel van flowchart gebruikt in Programmering PBK

Om te kunnen programmeren, is het wenselijk gebruik te maken van een paar afwegingsprincipes per project. Bijvoorbeeld als het gaat om keuzen voor afhandeling en voorschriften voor de bouwlogistiek. Hiermee kunnen aspecten als planning, samenhang met andere projecten etc. goed inzichtelijk gemaakt worden.

Afwegingskader projecten
Allereerst gelden de nieuwe kaders vanuit de visie logistiek, die nu bij de Raad liggen. Dit zijn de eerdergenoemde:

- Verbeteren van de verkeersveiligheid (minder gevaarlijk zwaar verkeer)
- Verlagen van de belastbaarheid (impact veiligheid)
- Verkleinen van de impact op de luchtkwaliteit (efficiënt, minder en schoon)

Specifiek voor bouwlogistiek in relatie tot de opgave van PBK is hieraan toe te voegen:

- Impact op de omgeving (hinder omwonenden, weg- en watergebruikers, woonboten, groen)

Door per project aan deze kaders te toetsen kunnen keuzes voor planning, weg/water, mate van hinder/impact en afweging tussen voorrang van gebruikers beter worden doorlopen.

Strategisch thema Markt en inkoop
Voor efficiënte bouwlogistiek is het van belang strategisch vanuit markt en inkoop de juiste sturing te geven, door expliciete voorwaarden, eisen, en uitgangspunten op te stellen. Dit begint in eerste instantie bij de Samenwerkingsovereenkomsten (meerjarig aanbesteed gebied) die worden afgesloten en vervolgens via de Nadere Overeenkomsten (NOK) per project. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan de vernieuwingsopgave projecten, maar ook aanverwante overeenkomsten van kabels en leidingen etc.

➔ *Hiertoe kunnen de volgende stappen worden ondernomen binnen markt en inkoop:*

1. *Uitgangspunt bouwlogistiek expliciet toevoegen aan Thema Markt en inkoop (B+K+IPK+IP)*

2. *Pas uitgewerkte BLVC eisen toe conform de 4 opgaven rondom bouwlogistiek. Deze komen van Programma logistiek ([redacted]) Pas hierop de leerervaringen toe die komen vanuit eerdere projecten van Rode Loper, Kostverlorenvaart, Bullebak, UVA etc. Welk gebruik van strategische hubs voorschrijven, samenwerking etc.*
3. *Communicatie is erg belangrijk. Werk uit welke data en monitoring, en welke KPI's met betrekking tot het aantal ritten en lading standaard nodig zijn. Schrijf voor op welke manier de bewegingen realtime over weg en water te volgen zijn. Verkeersmanagement van weg en water kan door systemen en data naast en op elkaar te leggen (Cleopatra en Digitale Gracht). Dit is een samenwerking tussen Prg Logistiek/VenOR/Varen.*
4. *Zorg dat alle projecten en communicatie lopen via het nieuwe systeem van Amsterdam (VICTOR) zodat informatie goed zichtbaar is en integrale regie en afstemming op elk niveau mogelijk is.*

Strategisch thema: innovatie en ontwikkeling

Veel innovatie om de versnelling mogelijk te maken wordt momenteel gezocht in onder andere het bouwproces, techniek, corridoraanpak, fabrieksgewijs bouwen etc. Een item wat mede raakt aan het tempo van mogelijke uitvoering is de wijze waarop je straks de bouwstromen goed kunt monitoren, sturen en combineren. Hiervoor is een gekoppeld datasysteem van belang (zoals hierboven genoemd). Dit bestaat momenteel nog niet in Amsterdam. Er is gefragmenteerd data aanwezig. Dit is en wordt onvoldoende benut. Vanuit innovatie is het wenselijk en interessant om hierop te sturen. Dit raakt aan de vierde pijler als randvoorwaarde voor efficiënte bouwlogistiek. Vanuit de living labs die binnen PBK opgericht worden is fte beschikbaar en kan de samenwerking gezocht worden met de andere programma's binnen VenOR en instellingen zoals CTO en AMS om dit gecoördineerd aan te pakken.

➔ *Daarbij zien we de volgende stappen:*

1. *Werk aan, en benadruk vanuit PBK, de wenselijkheid voor een goed en bruikbaar datasysteem voor water en weg.*
   Efficiënt ruimtegebruik vraagt om minder bewegingen. Ook vraagt het om lichtere bewegingen wegens invoering van bijvoorbeeld de 7,5t-zone om (over)belasting te voorkomen. Dit vraagt om een ander transportsysteem waarbij het van belang is om korte ritten op strategische uitvalswegen in de windrichtingen van Amsterdam te faciliteren. Dit gaat de bereikbaarheid, kostenpost en leefbaarheid ten goede komen. Dit moet wel strategisch aangevlogen worden want o.a. aannemers, exploitanten, commercie willen allen een beetje van de openbare ruimte als die al beschikbaar is.

2. *Werk en benadruk vanuit PBK het belang van strategische bouwhubs binnen Amsterdam. Gemeente kan hierop sturen, verbinden en in tijd prioriteren naar doelgroepen. PBK kan hierbij faciliteren door inzicht te geven in de opgave, maar de gemeente (gebiedsontwikkeling/hub/stadsregie) moeten oog hebben voor deze wensen en deze plannen.* Hierbij wordt gedoeld op locaties zoals:
   - Dijksgracht Oost
   - Toetsenbordweg: deze is bijvoorbeeld niet meer bruikbaar voor PBK. Slechts alleen voor afval en grondstoffen.
   - Zuider Ijdijk 45
   - Overslaglocaties Pieter Braaijweg (niet meer bruikbaar, wordt exploitatie hotel) /Den Brielstraat/Wallengebied

6 Conclusie en Advies

Advies met betrekking tot de inhoud

In het kort hieronder de noties en acties die worden geadviseerd inhoudelijk:

A. De impact van de opgave die PBK heeft om de komende 20 jaar een groot aantal werkzaamheden aan de lopende band uit te voeren en de complexe bouwlogistiek die dit meebrengt in Amsterdam is onderbelicht als het gaat om de impact die dit heeft met bereikbaarheid.

B. Uitvoering op deze schaal is onmogelijk als dit niet in samenhang met de andere programma's die hieraan raken wordt aangestuurd en focus aangebracht en keuzes gemaakt worden over inzet van mensen en maatregelen op korte en lange termijn.

C. Zorg dat overlegstructuren op een effectieve en efficiënte manier zijn ingericht:
   - Duidelijk onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel
   - Goede integrale vertegenwoordiging in elke laag: voor het thema bouwlogistiek altijd VenOR, Varen, PBK
   - Zorg dat overleggen gekoppeld zijn aan elkaar (van onder naar boven en visa versa)
   - Zorg dat de politiek juiste keuzes voorgelegd krijgt (geen operationele zaken) en politiek/directie moet ook die keuzes gaan maken
   - Begin in het begin met frequent keuzes voor te leggen vanuit de samenhang bekeken vanuit bereikbaarheid waarbij de bouwlogistieke pijlers in elk overleg op de agenda staan
   - Probeer niet alles te gelijk te doen maar haal paar urgente zaken naar voren (de vier pijlers) en uitvoering PBK en zorg dat je die op orde brengt

D. Hanteer een duidelijke urgentie en stads brede aanpak vanuit VenOR voor de ambitie van efficiënte bouwlogistiek gebaseerd op de genoemde vier pijlers:
   - Creëer minder vervoersbewegingen
   - Draag zorg voor strategische bouwhubs/overslagpunten aan de randen van de stad
   - Spreid bewegingen in ruimte en tijd door benutten van water en weg
   - Stuur, mede op basis van goede data en evaluatie, op verkeer en hinder voor water- en weg

   Pak dit keten breed aan in de Gemeente. Voer dit ook strikt en consequent door.

E. Start hier nu mee en incorporeer dit structureel voor latere jaren in de Strategische Visie Logistiek

F. Adresseer het thema bouwlogistiek expliciet binnen de lopende programma's en clusters van de gemeente: doe dit vanuit het samenhangende thema bereikbaarheid.

G. Adresseer het thema bouwlogistiek op de politieke agenda vanuit PBK samen met VenOR en Varen en hoe zij hierop gaan coördineren door opdrachten in samenhang te bekijken en te kiezen

H. Doe dit omdat anders de kosten uit de band springen en uitvoering PBK niet mogelijk is in de grote omvang die nodig is.

I. Agendeer Bouwlogistiek specifiek binnen PBK, als apart thema binnen conditionering

J. Organiseer PBK ook in samenhang en maak duidelijk onderscheid in strategisch, tactisch en operationeel

K. Maak een regieteam waarin thema's in samenhang worden bezien en van waaruit besluiten /keuzes geagendeerd worden op een integraal strategisch overleg waar de juiste programma's (minimaal Logistiek, PBK, Varen en stadsregie) zijn vertegenwoordigd. Dit geldt voor de 4 thema's die randvoorwaardelijk zijn voor uitvoering van de opgave van PBK.

L. Voer binnen programmering de volgende stappen uit:
   1. Neem bouwlogistiek mee als uitgangspunt en zet in op de vier pijlers voor efficiënte bouwlogistiek
   2. Neem vaarroutes en samenhangende randvoorwaarden van de grachten mee in de routekaart als basis (water en weg)

3. Als toets op de hinder doe dit over water en weg (urban strategy tool uitbreiden) en agendeer dit bij stadsregie
4. Neem vroegtijdig de afweging water/weg per project
5. Participeer met stadsregie en de gebiedsteams in een vroeg stadium

M. Voer binnen markt en inkoop de volgende stappen uit:
1. Neem bouwlogistiek mee als uitgangspunt en betrek een bouwlogistiek expert hierbij
2. Pas uitgewerkte BLVC eisen toe conform de 4 opgaven van bouwlogistiek
3. Neem specifieke monitoring en communicatie eisen op
4. Zorg dat alle projecten via VICTOR, verkeersmanagement te volgen zijn (Cleopatra/DG)

N. Werk samen met de overige programma's (logistiek, R en D, grond en ontwikkeling, varen) aan ontwikkeling strategische bouwhubs en integrale monitoring- en planningssystemen.

O. Neem programma Varen op in de strategische samenwerkingsovereenkomst met IB, PBK en VenOR

Advies met betrekking tot het proces

Agendeer vanuit PBK dit advies/PvA als bespreekpunt in een strategisch overleg met iig met vertegenwoordiging van Programma Autoluw, PBK, Varen, Logistiek, IB, Stadsregie op MT-niveau en daarna naar directie en staf.

A1 Bijlage 1: Aandachtspunten en aanbevelingen vanuit de marktconsultatie PBK

Het Programma Bruggen en Kademuren (PKB) is een marktcommunity gestart. De marktcommunity is een gemeenschap waarin het programma snel en laagdrempelig met marktpartijen en kennisinstellingen kan communiceren. Op 10 maart is een marktconsultatiesessie georganiseerd waaraan onderstaande partijen hebben deelgenomen. Hierbij was ook vertegenwoordiging vanuit Programma Varen en Programma Logistiek aanwezig en betrokken bij de voorbereiding. Alle genoemde partijen deden mee aan zowel een schriftelijke als een mondelinge consultatie waarin is gecommuniceerd over bouwlogistiek in Amsterdam.



Vanuit partijen is er de wil om te innoveren en samen te werken. Onderstaande adviezen zijn gegeven door aannemers, vervoerders en adviesbureaus en komen overeen met de notie en teneur van de aanpak nodig in

Amsterdam om te komen tot coördinatie en efficiënte bouwlogistiek. Je ziet dat de belangen voor de gemeente en de belangen voor de markt hier hetzelfde zijn.

1. Zorg voor een totaaloverzicht van alle bouwtransporten en transportmogelijkheden
2. Organiseer een WWU voor logistiek en werkzaamheden op het water
3. Faciliteer de samenwerking tussen logistieke partijen door bijeenkomsten te organiseren
4. Faciliteer openbare overslaglocaties zodat je vaartijden kunt verkorten en partijen kunnen toetreden
5. Deel een overzicht van de hubs met eigenaren die capaciteit willen delen
6. Zorg voor één Gemeentelijk aanspreekpunt voor bouwlogistiek (vergunningen en werkwijze)
7. Maak afspraken met andere gebruikers over de exploitatie van de waterwegen
8. Stimuleer vol heen en terugvaren door het vervoer naar verschillende projecten te combineren
9. Betrek de relevante programma's (o.a. Programma varen) al vroeg in de projectvoorbereidingen
10. Stel venstertijden in voor bouwtransporten om het gebruik van de vaarwegen te spreiden over tijd
11. Maak afspraken tussen de verschillende gebruikers over de exploitatie van de waterwegen
12. Beloon emissievrij transport meer in de EMVI-criteria
13. Stimuleer efficiënt plannen door al vroeg in de projectvoorbereiding over het vervoer na te denken