Aan: MT R&E

Van: [redacted] en Esseline Schieven

Betreft: impact bouwlogistiek gemeentebreed 2021 – 2040

Op verzoek van het Programma Bruggen en Kademuren heeft [redacted] van Royal HaskoningDHV de *opgave bouwlogistiek* van het programma onderzocht en deze geplaatst in de gemeentebrede opgave van behoud van bereikbaarheid en leefbaarheid van de stad. Ook heeft zij onderzocht *welke gemeentebrede organisatie en sturing* daarop nodig is opdat de stad in de toekomst bereikbaar en leefbaar blijft en de voortgang van projecten geborgd is. Zij heeft gemeentebreed een groot aantal mensen geïnterviewd die bij deze problematiek betrokken zijn. Haar conclusie is dat het van belang is het thema generiek en gemeentebreed aan te pakken en *gezamenlijk te prioriteren* wie op welk moment welk beslag mag leggen op de openbare ruimte *op de weg en het water*. Dit is steeds een bestuurlijke keuze en belangenafweging.

Zij concludeert voorts dat bij het huidige beleid, de huidige organisatie en versnipperde sturing van bouwlogistiek over programma's, directies en clusters *de bereikbaarheid en de leefbaarheid van de stad ernstig in het geding* komt en PBK en/of andere projecten een ernstig risico lopen op vertraging en kostenverhoging. Het financiële beslag van bouwlogistiek is groot, binnen een opdracht van € 750 miljoen gaat € 250 miljoen op aan (bouw)logistiek. Voor de stad als geheel zal het een veelvoud zijn en daarmee ontstaat een businesscase om hierin als stad te investeren.

Zij adviseert gemeentebreed in te zetten *op vier stedelijke maatregelen* ("pijlers") en in een *georganiseerd samenwerkingsverband* het thema bij de kop te pakken.

<u>Deze vier stedelijke maatregelen</u> zijn:

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

<u>In het kort de overige noties en acties die worden geadviseerd:</u>

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, focus wordt aangebracht en keuzes gemaakt worden over inzet van mensen en maatregelen op korte en lange termijn.
C. Hanteer een duidelijke urgentie en stadsbrede aanpak vanuit V&OR voor de ambitie van efficiënte bouwlogistiek gebaseerd op de genoemde vier pijlers. Pak dit ketenbreed aan in de Gemeente. Voer dit ook strikt en consequent door.
D. Start hier nu mee en incorporeer dit structureel voor latere jaren in de Strategische Visie Logistiek
E. Adresseer het thema bouwlogistiek expliciet binnen de lopende programma's en clusters van de gemeente: doe dit vanuit het samenhangende thema bereikbaarheid
F. Adresseer het thema bouwlogistiek op de politieke agenda vanuit PBK samen met V&OR en Varen en hoe zij hierop gaan coördineren door opdrachten in samenhang te bekijken en te kiezen
G. Doe dit omdat anders de kosten uit de band springen en uitvoering PBK niet mogelijk is in de grote omvang die nodig is
H. 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 dit thema altijd V&OR, Varen, PBK
    - Zorg dat overleggen gekoppeld zijn aan elkaar (van onder naar boven en vice versa)
    - Zorg dat de politiek juiste keuzes voorgelegd krijgt (geen operationele zaken) en politiek/directie moet die keuzes ook gaan maken
    - Begin met frequent keuzes voor te leggen vanuit de samenhang van bereikbaarheid bekeken waarbij de bouwlogistieke pijlers in elk overleg op de agenda staan
    - Probeer niet alles te gelijk te doen maar haal een paar urgente zaken naar voren (de vier pijlers) en uitvoering PBK en zorg dat je die op orde brengt
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 PBK/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, Ruimte en Duurzaamheid, Grond en Ontwikkeling, Varen) aan ontwikkeling strategische bouwhubs en integrale monitoring- en planningssystemen.

Het georganiseerde samenwerkingsverband betreft het inrichten van een strategisch, tactisch en operationeel niveau waarin de bouwlogistiek over weg en water van de betrokken organisaties wordt georganiseerd en uitgevoerd. De structuur moet dusdanig zijn, dat de operationele, tactische en strategische niveaus *goed met elkaar verbonden* zijn en er een goede onderlinge wisselwerking is. Overleggen moeten niet "los" bestaan en er moet sprake zijn van vooraf bepaalde en benodigde input (vanuit o.a. verschillende programma's) en hoe, *waar op welk niveau, en door wie escalatie* plaatsvindt als er geen consensus kan worden gevonden.

Dit blijkt keer op keer een grote uitdaging die niet zonder sterke procesregie kan worden gerealiseerd en die vereist dat op ieder niveau de juiste personen met heldere rollen en mandaten worden ingezet met actieve, blijvende betrokkenheid van de directie.

Ook dient de slagkracht gewaarborgd te zijn opdat projecten niet onnodig vertraagd worden. Op tactisch en operationeel niveau hebben we de eerste stappen gezet. Denk aan de netwerkregieteams op de Wallen en de Westelijke Grachtengordel. Het strategische niveau waar directies en programma's met elkaar probleemeigenaar zijn en een gemeenschappelijk resultaat bewerkstelligen, is niet ingericht en wordt niet benut.

Logischerwijs ontbreekt dan ook de procesregisseur die deze ketenpartners in een strategiegroep bij elkaar brengt en het voortouw neemt om het proces te organiseren. Let wel, *aan het mandaat van de betrokkenen verandert niets met het aanstellen van de regisseur.* Deze organiseert het proces en de strategiegroep en agendeert de voortgang en besluitvorming voor het MT R&E. De realisatie van de opgave ligt niet bij de regisseur, maar bij de betrokkenen gezamenlijk.

Als het gaat om voorgenomen werk in de openbare ruimte en om het sturen op bereikbaarheid en leefbaarheid zijn tenminste de directies Ruimte en Duurzaamheid, Grond en Ontwikkeling, Verkeer & Openbare Ruimte (Stadsregie, Hubs en Programma Logistiek), het Programma Varen en het Programma Bruggen en Kademuren betrokken.

Voor de analyse verwijzen we naar bijgevoegd rapport, dat tijdens het overleg wordt toegelicht.

Als eerste stap stellen we voor deze opgave om te zetten in een opdracht aan de betrokken directies en programma's en V&OR te vragen dit proces te organiseren. Zij zal als eerste stap de betrokkenen uitnodigen om met elkaar de uitwerking van de aanbevelingen ter hand te nemen en in oktober een implementatieplan aan het MT R&E voor te leggen.

We leggen u derhalve de volgende beslispunten voor:

Beslispunt 1:
Het MT R&E stemt in met de aanbevelingen van het rapport *Plan van Aanpak bouwlogistiek PBK; het Uur U*.

Beslispunt 2:
Het MT R&E geeft opdracht aan V&OR (Stadsregie en Programma Logistiek) om met de betrokken directies en programma's (Ruimte en Duurzaamheid, Grond en Ontwikkeling, V&OR/Hubs, het Programma Varen en het Programma Bruggen en Kademuren) een aanpak te ontwikkelen voor de gemeentebrede opgave van bouwlogistiek op de weg en het water. Dit behelst een stapsgewijze aanpak waarin de opgave wordt gedefinieerd en in behapbare producten in een meerjarige aanpak wordt gerealiseerd. Als gevolg van de opgave kunnen bestuurlijke heroverwegingen en aanvullende dekking nodig zijn, hetgeen eveneens in kaart wordt gebracht.
Na de zomer wordt komt de uitwerking terug in het MT R&E inclusief vervolgbesluiten en betrokkenheid bestuur.

Beslispunt 3:
De partners zullen deel uit maken van de strategiegroep die sturend op de logistieke opgave voor weg en water zal optreden. Deze kan worden uitgebreid met anderen als de opgave daarom vraagt. Zij nemen de verantwoordelijkheid op zich voor het gemeenschappelijke resultaat, dragen dat actief en met regelmaat uit binnen hun organisaties en stellen medewerkers uit hun organisaties in staat om bekleed met mandaat en voorzien van capaciteit deel te nemen aan het tactische en operationele werk van bouwlogistiek.

Zij halen actief resultaten en knelpunten op bij medewerkers zodat de dynamiek in de verticale kolom hoog is: het escaleren van beslispunten vanuit de uitvoering naar de strategiegroep en het aanscherpen van keuzen en het leveren van condities door de strategiegroep naar het tactische en operationele niveau. Actieve aandacht vanuit directies vermindert handelingsverlegenheid om te escaleren naar de strategiegroep.

De directies spannen zich in om passende condities te creëren die randvoorwaardelijk zijn voor het resultaat. Eventuele capaciteitstekorten bij de partners worden in kaart gebracht en waar dat middelen vraagt waar op dit moment niet in is voorzien, is de strategiegroep aan zet om dit voor elkaar te krijgen. Zij bewaakt de balans tussen ambitie, resultaat, condities en middelen. De strategiegroep rapporteert aan de stedelijk directeur Ruimte & Economie.