



**Gemeente
Amsterdam**

Marktconsultatie op de marktstrategie van het programma Bruggen en Kademuren en inkoopstrategie ingenieursdiensten

Programmatische aanpak constructieve veiligheid Bruggen en
Kademuren van de gemeente Amsterdam.

VERSLAG

Inhoud

1 Inleiding	3
1.1 Toelichting op het programma.....	3
1.2 Toelichting op de programmaorganisatie	4
1.3 Samenwerking met marktpartijen	6
2 Procedure marktconsultatie	7
2.1 Opzet marktconsultatie	7
2.2 Inhoud van de marktconsultatie	7
2.3 Resultaat van de marktconsultatie	8
2.4 Kort sfeerverslag van het mondelinge deel van de marktconsultatie	9
3 Uitkomsten marktconsultatie	10
3.1 Marktstrategie Programma Bruggen en Kademuren	10
3.2 Samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten (SOK IB).....	14
4 Conclusies marktconsultatie.....	17
4.1 Marktstrategie Programma Bruggen en Kademuren	17
4.2 Samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten (SOK IB)	21
5 Vervolg.....	23
5.1 Marktstrategie Programma Bruggen en Kademuren	23
5.2 Samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten (SOK IB)	23
Bijlage(n)	24
Bijlage 1 – Schriftelijke vragen marktconsultatie	
Bijlage 2 – Deelnemende partijen marktconsultatie	

1 Inleiding

Onderhavig document betreft het verslag van de marktconsultatie op de marktstrategie van het programma Bruggen en Kademuren en de inkoopstrategie voor de samenwerkingsovereenkomst (SOK) ingenieursdiensten, zoals aangekondigd op TenderNed (onder zowel [diensten](#) als [werken](#)).

Als onderdeel van de marktconsultatie zijn documenten gepubliceerd op TenderNed. Deze hebben een informatief karakter en zijn verstrekt met als doel om suggesties en adviezen van marktpartijen op te halen in deze consultatie. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. Verspreiding of gebruik van de documenten anders dan het doel van deze marktconsultatie is niet toegestaan.

1.1 Toelichting op het programma

Amsterdam heeft in totaal zo'n 1800 bruggen en 600 kilometer kade in beheer. Het programma Bruggen en Kademuren heeft daarvan de circa 850 verkeersbruggen en 200 kilometer gefundeerde kademuur, verspreid over de hele stad, in de scope. Deze constructies vormen veelal belangrijke schakels in het stedelijk netwerk en zijn daarom belangrijk voor het functioneren van de stad. De fiets- en voetgangersbruggen en overige kades en oevers worden binnen de reguliere beheerorganisatie onderhouden. Het programma stelt zich ten doel de bruggen en kademuren binnen de scope te onderzoeken en waar nodig te bewaken, in gebruik te beperken, te versterken en te vernieuwen. Veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid zijn daarbij de leidende principes. De urgentie, de omvang en complexiteit van de opgave wordt steeds zichtbaarder voor ons allemaal. Door het uitvoeren van de onderzoeken, krijgen we meer kennis over en inzicht in de staat van onze bruggen en kademuren. Daaruit volgt ook vaker de noodzaak tot het opleggen van beperkingen van het gebruik, het plaatsen van verstevigingsconstructies of het vervangen van bruggen of kademuren die aan het einde van hun levensduur zijn. Dit heeft tot gevolg dat de effecten van de veiligheidsmaatregelen en vernieuwingswerkzaamheden in toenemende mate door bewoners, bedrijven en bezoekers van onze stad gevoeld worden.

Vanwege de omvang en complexiteit van de opgave en de noodzaak om slagvaardig en innovatief te kunnen sturen op het behalen van de doelen en resultaat, is gekozen voor een programmatische in plaats van een projectmatige aanpak. Met de programmatische aanpak zal meer de gemene deler van de opgave worden gezocht, worden raakvlakken op programmaniveau beheerst, vindt uitwisseling van kennis en best practices plaats en kunnen veel onderdelen/disciplines in toenemende mate worden gestandaardiseerd.

De vier hoofddoelstellingen die voor het programma zijn gedefinieerd betreffen:

1. Het waarborgen van de veiligheid en functionaliteit van de bruggen en kademuren.
2. Het zorgen voor een functionerende stad gedurende de gehele opgave.
3. Het maken van een realiseerbare programmering voor de vervangingsopgave.
4. Het optimaliseren, innoveren en evalueren van werkwijzen en processen.

Het waarborgen van de veiligheid en functionaliteit van de bruggen en kademuren.

Prioriteit voor de gemeente Amsterdam heeft het verkleinen van het risico op incidenten (preventie) en het beperken van de gevolgen bij calamiteiten door adequate en snelle beheersmaatregelen. Het informeren, betrekken en voorbereiden van de directe omgeving en van de stad is een belangrijk onderdeel hiervan.

Het zorgen voor een functionerende stad gedurende de gehele opgave.

We willen de stad, haar bewoners, bezoekers en gebruikers zo goed als redelijkerwijs mogelijk is, in staat stellen te blijven functioneren tijdens de ingrijpende opgave. Onder meer door alternatieve oplossingen en mitigerende maatregelen met hen te creëren, door heldere informatievoorziening en communicatie en door actief en laagdrempelig contact.

Het maken van een realiseerbare programmering voor de vervangingsopgave.

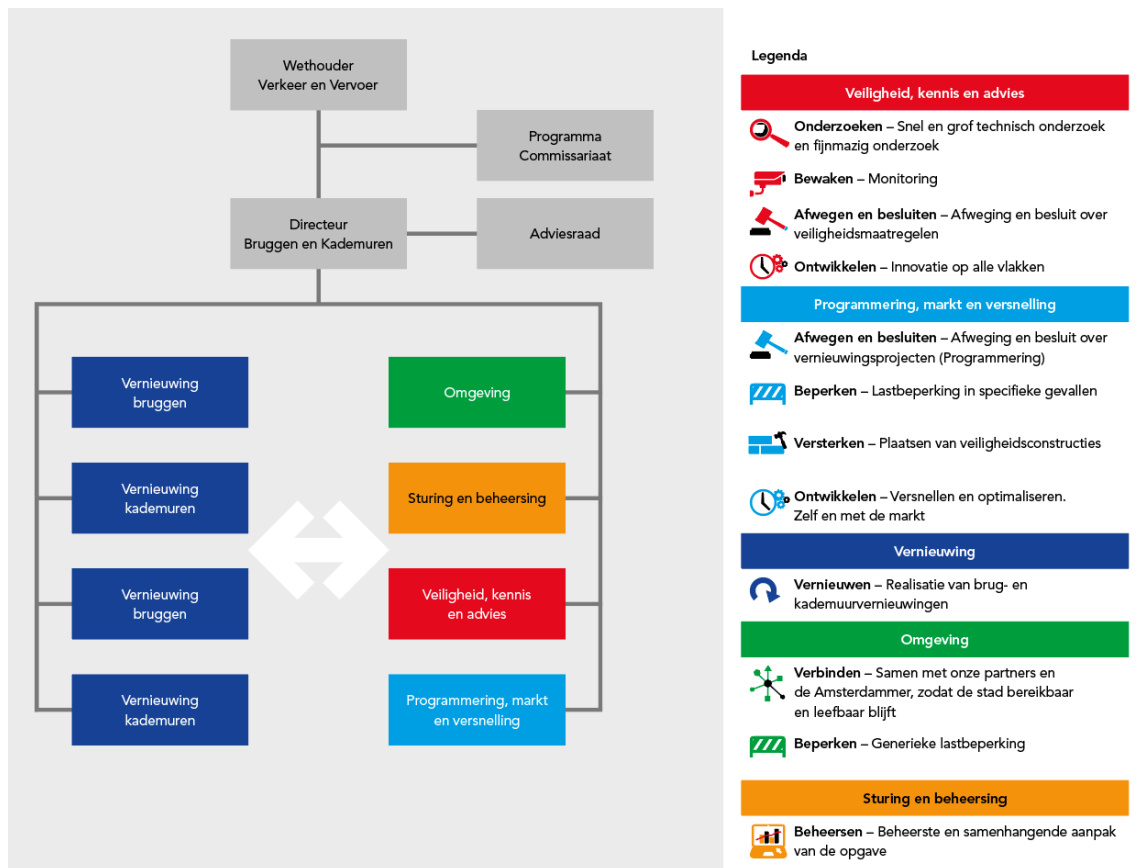
Om het achterstallig onderhoud niet verder op te laten lopen, moet de vervangingsproductie omhoog. Er wordt gewerkt aan een realiseerbaar vervangingsprogramma, waarbij we het belang van een brug of kademuur voor bewoners, bezoekers, ondernemers en gebruikers in het algemeen afwegen tegen de staat van het object.

Het optimaliseren en innoveren van processen en werkwijzen.

Deze opgave is niet haalbaar wanneer de standaard werkwijzen worden gehanteerd. Er is commitment nodig van alle betrokken partijen, zowel gemeentelijk als vanuit de omgeving, en mandaat voor de programmadirectie om (onderbouwd) af te kunnen wijken van standaard-procedures of beleid. We werken daarnaast aan de vereenvoudiging, innovatie en optimalisatie van de voorbereiding en uitvoering van de vervangingsprojecten om zo versnelling van de vervangingsopgave mogelijk te maken en tevens de hinder zo veel mogelijk te beperken.

1.2 Toelichting op de programmaorganisatie

Het programma Bruggen en Kademuren kent een zelfstandige positie binnen Verkeer & Openbare Ruimte (V&OR) van de Gemeente Amsterdam. Om slagvaardig op de opgave te kunnen sturen, is een aparte programmadirectie ingericht. De directie is verantwoordelijk en beslissingsbevoegd over het geheel van de opgave en stuurt integraal op de programmadoelen. Het programma staat onder leiding van een eindverantwoordelijk programmadirecteur Bruggen & Kademuren. Het programma is inricht als een matrixorganisatie, waarbij er een verdeling is tussen 'uitvoeringsprojecten' en 'strategische portefeuilles'. De uitvoeringsprojecten werken conform het IPM-model aan de daadwerkelijke (voorbereiding van de) realisatie van fysieke bruggen en kademuren. De strategische portefeuilles zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de vakgebieden en zijn sturend bij de realisatie van de opgave.



Figuur 1 – Programmaorganisatie

Het deel van de programmaorganisatie belast met de strategische ontwikkeltaken bestaat uit de onderstaande vier portefeuilles:

1. Programmering, Markt & Versnelling Uitvoering
2. Veiligheid, Kennis & Advies
3. Omgeving
4. Sturing & Beheersing.

Programmering, markt en versnelling

Binnen de portefeuille PMV worden onder meer besluiten over vernieuwingsprojecten afgewogen (programmering) en bepaald in welke specifieke gevallen (last) beperkingen gelden. Daarnaast worden versterkende veiligheidsconstructies geplaatst ter voorkoming van en/of naar aanleiding van incidenten en calamiteiten aan bruggen en kademuren. Ook worden mogelijkheden om te versnellen en te optimaliseren ontwikkeld en stuurt met vanuit markt en inkoop op de optimalisatie van de samenwerking tussen gemeente Amsterdam en marktpartijen.

Veiligheid, kennis en advies

De portefeuille VKA heeft als kerntaak het vergroten van het inzicht in het areaal door onderzoeken, zowel snel en grof technisch onderzoek als fijnmazig onderzoek, en het bewaken van het areaal door middel van monitoring. Dit heeft tot doel om tot een goede veiligheidsafweging te komen om een besluit te kunnen nemen over veiligheidsmaatregelen. Daarnaast wordt vanuit onderhavige portefeuille innovatie aangestuurd, met als doel om best-practices te ontwikkelen die bijdragen aan de programmadoelstellingen.

Omgeving

De portefeuille Omgeving heeft als meest primaire doel om te verbinden, samen met partners en de Amsterdamer, zodat de stad bereikbaar en leefbaar blijft. Daarnaast wordt ondersteuning geboden en expertise aangeleverd om generieke lastbeperkingen te bepalen.

Sturing en beheersing

Voor het borgen van een beheerste en samenhangende aanpak van de opgave staat portefeuille S&B aan de lat. Onder de portefeuille S&B valt tevens het organiseren van de financiën, programmabeheersing en overige bedrijfsvoering.

1.3 Samenwerking met marktpartijen

Een opgave als deze waar de gemeente Amsterdam voor staat realiseert zij niet zelfstandig. Een succesvolle aanpak vergt een goede samenwerking van de gemeente met bewoners, bedrijven en bezoekers. Een cruciale rol in de opgave is weggelegd voor samenwerkingspartners van de gemeente Amsterdam betrokken in de (voorbereiding van de) uitvoering van de onderzoeken, veiligheidsmaatregelen, vernieuwingsprojecten en innovatieprogramma's. Met aannemers, ingenieursbureaus, leveranciers en kennisinstellingen wenst de gemeente Amsterdam derhalve een samenwerking op te bouwen die verder gaat dan één specifiek project, maar past bij het neerjarige karakter van de opgave. De wijze waarop het programma voornemens is dit te doen heeft zij uiteengezet in de "marktstrategie". Deze marktstrategie wordt voor de projecten binnen het programma nader uitgewerkt in onderliggende inkoopstrategieën. De inkoopstrategie voor de ingenieursdiensten is hier één van. De vervaardiging hiervan loopt gelijktijdig met de marktstrategie en derhalve is door de gemeente Amsterdam besloten beide documenten in één consultatie aan marktpartijen voor te leggen.

2 Procedure marktconsultatie

2.1 Opzet marktconsultatie

De marktconsultatie heeft plaatsgevonden in twee stappen: een algemene schriftelijke consultatie en een hierop volgende nadere mondelinge consultatie. Met de schriftelijke consultatie zijn aan de hand van vragen geformuleerd door de gemeente Amsterdam concrete suggesties en adviezen opgehaald, ter aanvulling en verbetering van de marktstrategie en de inkoopstrategie SOK IB-diensten. Op basis van de ingediende schriftelijke reacties zijn partijen geselecteerd voor een mondelinge consultatie.

Om te komen tot een selectie van partijen voor de mondelinge consultatie heeft selectie plaatsgevonden op de volgende aspecten: mogelijke verdieping (adviezen die interessant leken en een nadere verdieping behoefden) en tegenspraak (adviezen die totaal de andere kant op gingen dan onze strategieën). Daarnaast is getracht om een representatieve selectie van partijen te bewerkstelligen die een suggestie/advies hebben ingediend, hetgeen is vertaald naar zowel MKB als grootbedrijven en bedrijven die reeds projecten aan bruggen en kademuren uitvoeren/hebben uitgevoerd alsmede partijen die (nog) geen diensten verlenen aan de gemeente Amsterdam gerelateerd de assets die het betreft. De gemeente Amsterdam heeft met de selectie van partijen voor deelname aan de mondelinge consultatie nadrukkelijk geen waardeoordeel gegeven over de ingediende suggesties en adviezen.

Parallel aan de consultatie met marktpartijen hebben ook gesprekken plaatsgevonden met kennisinstellingen. Vanwege het specialistische karakter, het beperkte aantal kennisinstellingen dat zich bezighoudt met onderhavige onderwerpen en reeds bestaande samenwerkingen met het programma zijn deze partijen direct benaderd voor deelname aan de mondelinge consultatie.

Voor deelname aan de mondelinge consultatie zijn vijf aannemers en vijf ingenieursbureaus geselecteerd en hebben we met twee kennisinstellingen gesproken (en twee staan er nog gepland). In dit verslag zijn de uitkomsten van de ingediende suggesties en adviezen uit de schriftelijke en mondelinge consultatie opgenomen. Met publicatie van het verslag wordt alle 'relevante informatie' openbaar gedeeld, waarmee wordt voldaan aan het bepaalde in artikel 2.52 van de Aanbestedingswet.

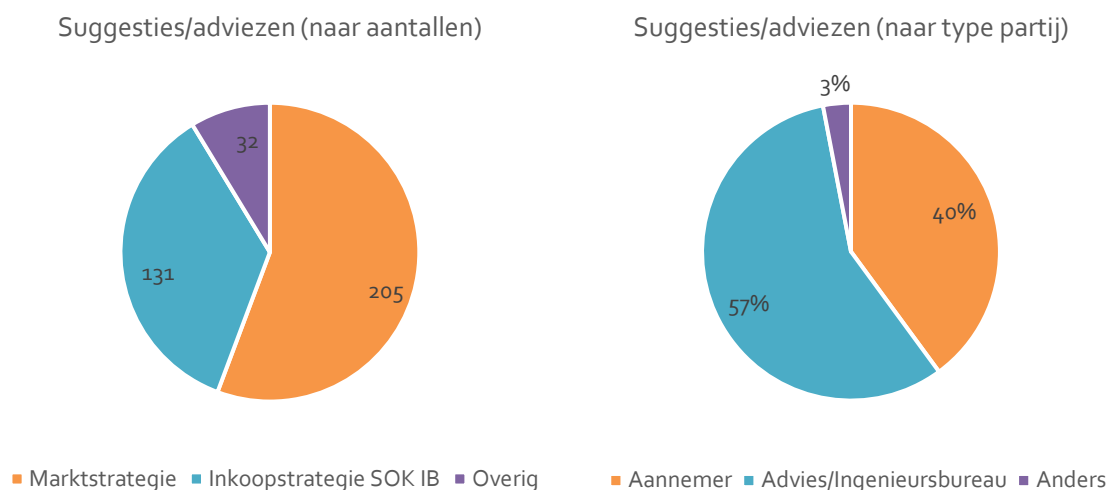
2.2 Inhoud van de marktconsultatie

De marktconsultatie heeft plaatsgevonden op de marktstrategie en de inkoopstrategie van de SOK IB diensten. De marktstrategie bestaat uit drie delen/documenten: deel 0 "Strategisch kader", deel 1 "Menukaart inkoopstrategie" en deel 2 "Innovatie". De inkoopstrategie voor de ingenieursdiensten bestaat uit twee documenten, de "Inkoopstrategie SOK IB-diensten" en de bijlage "geschiktheidseisen en selectiecriteria". De betreffende documenten zijn op 5 maart 2020

gepubliceerd op het digitale aanbestedingsplatform TenderNed en zijn te vinden onder [diensten](#) en [werken](#). De vragen geformuleerd door de gemeente Amsterdam, waarop suggesties en adviezen door de markt zijn aangereikt, zijn opgenomen in bijlage 1 bij dit verslag.

2.3 Resultaat van de marktconsultatie

In totaal hebben 53 partijen gereageerd op de schriftelijke marktconsultatie. Een overzicht van de partijen die hebben deelgenomen is opgenomen in bijlage 2 (zonder vermelding van persoonsgegevens). Deze partijen hebben in totaal 336 schriftelijke suggesties en adviezen gegeven op de marktstrategie en de inkoopstrategie ingenieursdiensten. Voor het overgrote deel betrof het een reactie door advies-/ingenieursbureaus en aannemers. Hieronder is de verdeling naar aantallen en naar type partij gevisualiseerd.



Figuur 2 - Verdeling van de ingediende schriftelijke suggesties en adviezen

De suggesties en adviezen zijn opgenomen in hoofdstuk 3, waarbij soortgelijke reacties zijn samengevoegd en de rode draad uit de input van marktpartijen is gedestilleerd. Het is noemenswaardig dat, ondanks de hoeveelheid en complexiteit van gedeelde informatie door de gemeente Amsterdam, marktpartijen in staat zijn geweest om in relatief korte tijd niet alleen veel, maar tevens hoge kwaliteit suggesties en adviezen te geven. Dit toont dat het onderwerp leeft en de markt heeft geïnvesteerd in de marktstrategie en inkoopstrategie SOK IB. De gemeente Amsterdam is daar de marktpartijen zeer erkentelijk voor.

2.4 Kort sfeerverslag van het mondelinge deel van de marktconsultatie

Vanwege de hoeveelheid aan goede suggesties en adviezen bleek het selecteren niet eenvoudig. Voor de behapbaarheid van de mondelinge consultatieronde heeft het team zich echter moeten beperken en meent daarin een representatieve selectie te hebben gemaakt.

De mondelinge consultatie met de uitgenodigde partijen heeft plaatsgevonden op 14 en 15 april 2020. Uit de gesprekken bleek waardering van de marktpartijen voor de aanpak en de mogelijkheid die de gemeente Amsterdam aan marktpartijen biedt om vroegtijdig (voor aanbestedingen) invloed te hebben over de wijze waarop het programma marktbenadering en samenwerking wenst vorm te geven. De gesprekken heeft de gemeente Amsterdam tevens als bijzonder constructief ervaren, waarbij er veel ruimte was om verdiepende vragen te stellen en (oplossings)richtingen te verkennen. De partijen die we hebben gesproken hebben zich goed verdiept in de belangen, aandachtpunten en zorgen van het programma en schroomden niet om ons van feedback te voorzien.

3 Uitkomsten marktconsultatie

Op basis van zowel de schriftelijke als de mondelinge consultatie wordt in algemene zin de lijn van de marktstrategie alsmede de inkoopstrategie voor ingenieursdiensten door marktpartijen onderschreven. Vanuit de marktpartijen zijn zinvolle suggesties en adviezen aangereikt. Deze betreffen zowel kritische beschouwingen op hetgeen ter consultatie is gelegd, maar in veel gevallen ook een nadere invulling respectievelijk detaillering van de aanpak. In paragraaf 3.2 en 3.3 treft men op hoofdlijnen de suggesties die zijn ontvangen.

3.1 Marktstrategie Programma Bruggen en Kademuren

3.1.1 Samenhang tussen ontwerp, conditionering en uitvoering

Diverse suggesties en adviezen vanuit de markt concentreren zich op het thema "samenhang tussen ontwerp, conditionering en uitvoering". De individuele reacties hebben de volgende strekking:

- Stuur als programma actief op ketenintegratie tussen ontwerp, conditionering en uitvoering. De lijn om dit niet in één opdracht transactioneel weg te zetten op de markt en juist per fase op taakspecialisatie te richten wordt onderschreven. De twee-fasen aanpak wordt positief ontvangen, alhoewel deze een betere "inkleuring" behoeft (zie verder onder thema samenwerking). Tegelijkertijd zijn er alternatieve voorstellen gedaan om ketenintegratie te bewerkstelligen zoals D&C aanpak of alliantiemodellen.
- Benut de toegevoegde waarde die de markt kan hebben bij het opstellen van de (standaard)ontwerpen en het bepalen respectievelijk uitvoeren van conditionerende werkzaamheden. De markt stuurt kritischer op voorbereidende werkzaamheden uit perspectief van maakbaarheid/haalbaarheid en kan goed aangeven in hoeverre een (ontwerp)oplossing financieel acceptabel is en binnen de gestelde kaders past.
- Het standaardiseren van ontwerpen levert een positieve bijdrage om de beoogde versnelling te behalen. (zie verder onder thema standaardiseren en aanvullende ambities/functies).
- Investeer in het digitaliseren en standaardiseren over de gehele projectlevenscyclus. Aandachtspunt is dat het data-informatiemanagement bij ontwerpen en conditioneren kan worden gebruikt in de uitvoering en dat hierbij een groot aantal partijen actief is. Eenduidige aanpak en bijvoorbeeld het uniform protocolleren van deze processen is essentieel.
- Overkoepelende uitvoeringsaspecten zoals conditionering, waaronder de omgang met kabels & leidingen, het optimaliseren en tevens faciliteren in binnenstedelijke logistiek zijn gebaat bij een programmatische aanpak. Ontwikkel op programmaniveau een eenduidige aanpak over de diverse objecten en projecten heen.
- Bredere terugkoppeling is dat de markt veel (binnenstedelijke) uitdagingen aan kan in de uitvoering (dus ook complexe projecten), maar dat dit de snelheid van uitvoering niet ten goede komt. De "vereenvoudiging" van projecten wordt derhalve toegejuicht, waarbij wordt aangegeven dat dit niet alleen vereenvoudiging en voorspelbaarheid in de

processen en procedures van de gemeente Amsterdam vergt, maar ook partners als GVB, Waternet, K&L-beheerders etc..

3.1.2 Samenwerking

Diverse suggesties en adviezen vanuit de markt concentreren zich op het thema "samenwerking". De individuele reacties hebben de volgende strekking:

- De beoogde samenwerking die men nastreeft als gemeente wordt positief ontvangen door marktpartijen en past in de bredere transitie die er in de GWW sector wordt ingezet.
- Voor een constructieve samenwerking is het belangrijk om de organisatie en de overeenkomsten zodanig in te richten c.q. te managen dat inzicht in elkaars belangen en de wijze waarop deze belangen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van het programma wordt ondersteund en gestimuleerd. De marktstrategie behoeft op dit onderdeel verdieping.
- De programmatische aanpak biedt kansen om bepaalde thema's samen met de markt overkoepelend te organiseren. Suggesties zoals een programmatafel of themabijeenkomsten met de markt zijn gedaan waarbij gemeente en betrokken partijen continue thema's als techniek, veiligheid, stedelijke processen etc. op programmaniveau zoeken naar "best-for-programma" oplossingen (die mogelijk vanuit individueel projectperspectief tot een suboptimaal resultaat zouden hebben geleid), maar ook om continue gezamenlijk te leren, te ontwikkelen en risico's te verkleinen.
- De beschrijving van de samenwerking onder de raamovereenkomst bij "productie" zet de partijen op het verkeerde been. Veel reacties van marktpartijen geven aan dat voor 'productie' een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie lijkt te worden nagestreefd en dat de gezamenlijke aanpak zich (onterecht) alleen lijkt te concentreren op "productie-plus".
- Creëer (en gun elkaar) tijd om na opdrachtverlening de samenwerkingsrelatie gezamenlijk nader in te richten. Schep de juiste verwachtingen naar elkaar in deze periode en wees (voor gunning) helder naar elkaar hoe dit proces er uit ziet.
- Binnen de samenwerking die men nastreeft dient aandacht te zijn voor de persoonlijke kant in de (project)teams. Mensen maken immers het werk en hier wordt een andere wijze van werken nagestreefd. In de marktstrategie wordt deze persoonlijke kant in mindere mate geadresseerd. Wees daarnaast bewust van de transitie in de GWW-sector die momenteel plaatsvindt ook een cultuuromslag op team/individueel niveau betekent. Marktpartijen geven aan dat deze nieuwe manier van werken ook voor Amsterdam en haar stakeholders een significante cultuurverandering vergt.
- Zoek naar mechanismen voor het verdelen van werk binnen een raamovereenkomst naar andere vormen dan de minicompetitie (commercieel traject). Goede voorbeelden in Nederland zijn hierbij aangereikt die de doelen van het programma beter zouden dienen, variërend van een verdeling o.b.v. eerder in de raamovereenkomst geleverde meerwaarde, o.b.v. capaciteit, competenties; first come first serve etc.
- Heroverweeg de gebruikte terminologie en begrippen zoals bijvoorbeeld RAW in de marktstrategie. De terminologie zet partijen op het verkeerde been omdat al snel gedacht wordt dat er sprake zou zijn van een traditionele vorm van samenwerken (geen inbreng aannemer, traditionele OG-ON relatie, laagste prijs, enz.) hetgeen niet wordt bedoeld in

de marktstrategie en geen recht doet aan de wijze van samenwerking die men nastreeft. Beschrijf de samenwerkingsvorm (mede in relatie tot het gebruik van RAW) goed om te voorkomen dat marktpartijen niet worden aangetrokken, of medewerkers worden aangetrokken die de verkeerde verwachtingen hebben en “oud gedrag” vertonen.

3.1.3 Standaardisatie en aanvullende ambities

Diverse suggesties en adviezen vanuit de markt concentreren zich op het thema “standaardisatie en aanvullende ambities/functies”. De individuele reacties hebben de volgende strekking:

- Er is een brede bevestiging dat in de kern veel oplossingen gestandaardiseerd kunnen worden en een seriematige aanpak gerealiseerd kan worden. Hierbij wordt teruggegeven dat dit voor kades verder kan worden doorgevoerd dan bij bruggen, maar ook voor bruggen zijn er meer kansen dan nu in het reguliere proces voor mogelijk worden gehouden. En daar waar de oplossing niet te standaardiseren is kan het (ontwerp)proces wel gestandaardiseerd worden.
- Het toevoegen van aanvullende ambities/functies aan een opgave hoeft voor de bouw (onder voorwaarden) niet direct tot een beperking of tragere uitvoering te resulteren. Het wijzigen van uitgangspunten in een lopend proces is juist waar de vertraging ontstaat. Aanbeveling die wordt gedaan is om als gemeente vooraf helder aan te geven waar aanvullende ambities/functies worden ‘meegekoppeld’, deze vooraf zorgvuldig te conditioneren (en waar niet), maar eenmaal gestart met een bepaalde opgave hierin geen wijzigingen meer aan te brengen.
- Faseer het toevoegen van aanvullende ambities/functies en lijn deze uit met de programmering van de objecten. Dat is nodig om aanvullende ambities/functies te standaardiseren en daarna pas toe te voegen aan een standaard (ontwerp)oplossing.
- Werk standaard ontwerp oplossingen uit en leg deze op programmaniveau vast. Deze ontwerp oplossingen kunnen tot stand komen met expertise van marktpartijen, maar bij de acceptatie ervan in de stad moet de gemeente Amsterdam zelf (ook) een rol spelen. Dit vergt een hechte samenwerking in de ontwerp en conditioneringsfase van het project (zie verder thema samenhang tussen ontwerp, conditionering en uitvoering).
- Creëer zekerheid in projectvolume (en daarmee omzet) voor marktpartijen, zodat deze kunnen investeren in de opgave, hun organisatie, standaardisering en/of materieel. Denk hierbij aan digitalisering, standaard ontwerp oplossingen, maar ook productielijnen voor prefabricage. De voorgestelde samenwerkingsovereenkomsten biedt perspectief hiervoor.

3.1.4 Innovatie

Diverse suggesties en adviezen vanuit de markt concentreren zich op het thema “innovatie”. De individuele reacties hebben de volgende strekking:

- Beperk innovatie op het behalen van de programmadoelstellingen. Waak voor “innovatie om de innovatie” en een onbeheerste groei aan verschillende initiatieven/thema’s.
- De markt heeft veel ideeën/plannen en is tot veel bereid als er een commercieel model aan ten grondslag ligt. Echter investeringen en resources kunnen maar beperkt (één keer) worden ingezet. Wat in het ene innovatie-traject wordt geïnvesteerd kan niet in een andere innovatie-traject plaats vinden.

- De keuze om innovatie in twee sporen in te richten, waarbij zowel op reguliere contracten als op specifieke innovatie uitvragen wordt ingezet wordt breed gedeeld. Aandacht wordt gevraagd dat soms onderbelicht is dat in de 'reguliere contracten' heel veel moois en innovatiefs wordt bereikt.
- Werk de arrangementen omtrent intellectueel eigendom verder uit waarbij de juiste balans tussen (gedane) investering, risico en (toekomstige) inkomsten wordt afgewogen. Dit kan steeds specifiek per situatie een toegesneden vorm krijgen. Breed kan worden gesteld dat marktpartijen bereid zijn om innovatie te initiëren en risico te nemen als er profit tegenover staat. Anderzijds zijn marktpartijen bereid om innovaties te delen en genoeg te nemen met minder profit als de gemeente Amsterdam mede investeert of risico's draagt. Conclusie: er is geen one-size-fits-all aanpak.
- Organiseer op programmaniveau een aantal innovatiethema's zoals duurzaamheid en logistiek om echte stappen te zetten in plaats van op individuele projecten incrementele stapjes te zetten.
- Creëer een cultuur, wees transparant en accepteer dat innovaties mogen en kunnen falen. Maar organiseer tegelijkertijd wel een strak proces om ook afscheid te nemen van een innovatie die niet lukt. Steek geen geld in heilloze missies en neem afscheid van iets dat niet werkt ook al is het soms een innovatie die bestuurlijk gewenst is en/of waar medewerkers persoonlijk in geïnvesteerd hebben.

3.1.5 Overige adviezen

Er zijn nog enkele adviezen ontvangen die niet direct te relateren zijn aan een van de bovengenoemde categorieën, maar die wel noemenswaardig zijn:

- Investeer in de gemeentelijke organisatie en zorg dat deze gesteld staat voor de samenwerking met de markt. De marktstrategie wordt (begrijpelijk) nu opgesteld om marktpartijen op te lijnen, maar daarnaast moet de gemeentelijke organisatie zelf ook zo zijn ingericht dat deze bekend is met de opgave en ook de marktstrategie adopteert en doorleeft.
- Geef binnen de marktstrategie expliciet aan op welke wijze specialistische kennis (niche) ingekocht kan worden. Dit heeft betrekking op diversiteit aan niche activiteiten zoals monumentale kennis, duikinspecties, high technologie monitoring etc.
- Werk het principe van "eerlijk werk voor eerlijk geld" concreet uit voor de projecten werk toe naar een gedragen/marktconforme AKWR-opslag. Ervaring leert dat publieke opdrachtgevers (inclusief de gemeente Amsterdam) dit vastklikken op voor hen redelijke percentages of dit in aanbesteding (lees concurrentie) uitvragen zonder te definiëren wat de uitgangspunten hierbij zijn. Er wordt aandacht gevraagd voor de diversiteit van bedrijven en op onderdelen echt afwijkende kostenopbouw die er binnen de branche wordt gehanteerd door bedrijven.

3.2 Samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten (SOK IB)

3.2.1 Scope

Het contracteren van een makelaarsfunctie, waarin een (groot) ingenieursbureau een deel van het werk uitvoert en een deel van het werk wordt uitgevoerd door specialistische bureaus, wordt door een groot deel van de betrokken herkend.

Aandachtspunten die worden benoemd betreffen o.a.:

- Houdt rekening met het inkoopproces van de makelaar richting de specialistische bureaus (o.a. kosten, kwaliteit, doorlooptijden, voorwaarden, informatieoverdracht) en de afhankelijkheid van specialistische bureaus t.o.v. de makelaar;
- Middelgrote ingenieursbureaus is een derde categorie bureaus (naast de grote ingenieursbureaus en specialisten) die potentieel van waarde kunnen zijn voor deze opgave. Sommige middelgrote ingenieursbureaus hebben een bepaald specialisme. De mogelijkheden/wenselijkheid voor/van de middelgrote ingenieursbureaus wordt onvoldoende gefaciliteerd in de huidige SOK Ingenieursdiensten en zou prominenter kunnen worden ingevuld onder meer door meer ruimte te geven voor het vormen van combinaties (zie ook vraag 4);
- Overweeg een indeling in percelen of de mogelijkheid om middels separate contracten specialistische bureaus te contracteren naast de partijen in de SOK IB. Zorg voor flexibiliteit in de scope van het contract;
- Het vinden van een goede scopeverdeling in combinatie met de juiste capaciteit van de contractpartners.

3.2.2 Looptijd

Beide varianten (6 jaar met verlengingsopties en 10 jaar) worden door verschillende marktpartijen als voorkeursoptie genoemd. Daarbij worden ook nog andere varianten aangedragen, zoals een kortere looptijd (van vier jaar) of een onbepaalde looptijd (zolang de behoefte bestaat).

Aandachtspunten die worden benoemd betreffen o.a.:

- Het programma en de wereld om ons heen is dynamisch, een looptijd van 10 jaar is erg lang en is slechts mogelijk indien er voldoende flexibiliteit is om voorwaarden aan te scherpen of aan te passen;
- De mogelijkheid tot het direct kunnen ontbinden van de overeenkomst kan leiden tot risicomijdende, dure producten. Ruimte voor herstel en lerend vermogen moet mogelijk zijn;
- Vanwege de lange looptijd moet er een mechanisme worden ingebouwd om de opdrachtnemers gedurende de looptijd van de overeenkomst "scherp" te houden;
- Continuïteit en investeringsbereidheid worden positief gestimuleerd met de zekerheid die de opdrachtgever biedt. Hierbij is de looptijd van de overeenkomst belangrijk, maar is niet het enige mechanisme.

3.2.3 Geschiktheidseisen en selectiecriteria

Diverse marktpartijen geven aan dat de geschiktheidseisen en selectiecriteria op zichzelf passend zijn bij de opgave, maar dat vermoedelijk voor minder grote ingenieursbureaus of combinaties van ingenieursbureaus moeilijk/onmogelijk zal zijn om te voldoen. Hierbij wordt ook verwezen naar de reactie op het onderdeel scope en de aandachtspunten hoe om te gaan met specialistische bureaus.

Aandachtspunten die worden benoemd betreffen o.a.:

- Start-ups en innovatieve bureaus kunnen mogelijk een significante invulling geven aan de opgave, juist omdat ze hier op een andere manier tegenaan kijken. Deze partijen kunnen, vanwege de eisen die nu worden gesteld, moeilijk meedingen;
- Er wordt slechts een (verkeers)bruggenproject genoemd als ervaringseis, terwijl het programma ook ziet op kademuren.
- Er worden veel activiteiten gecombineerd in de geschiktheidseisen. Het toestaan van meer referenties zou de drempel verlagen zodat meer partijen kunnen meedoen, zonder dat de ervaringseis wordt losgelaten;
- Zowel de geschiktheidseisen als de selectiecriteria moeten concreter worden omschreven, zodat duidelijk wordt welke competenties de aanbesteder nodig vindt. De wijze waarop de selectiecriteria gescoord worden zou duidelijker geformuleerd kunnen worden.

3.2.4 Combinatievorming

Diverse marktpartijen geven aan dat combinatievorming (in aanbestedingsrechtelijke zin) niet voorkomen kan worden. Vanwege de omvang van de opgave wordt aangegeven dat dit wenselijk is om te kunnen voldoen aan de gevraagde kennis, inhoudelijke ervaring, capaciteit en continuïteit die hoort bij de opgave. Daarnaast is aangegeven dat de vraag van aannemers naar ingenieursbureaus beperkt is, aangezien de meeste aannemers zelf beschikken over een ingenieursdienst. Ten aanzien van de zorgen die opdrachtgever heeft dat een combinatie van meerdere bureaus minder efficiënt zou werken vanwege het coördinatie vraagstuk wordt meerdere malen benoemd dat hier ook succesverhalen van bekend zijn en een combinatie van meerdere middelgrote bureaus net zo slagvaardig of zelfs slagvaardiger kunnen zijn.

Aandachtspunten die worden benoemd betreffen o.a.:

- Samenwerking met specialistische bureaus, kennisinstellingen en start-ups te bevorderen middels kwalitatieve gunningscriteria ten behoeve van het aanhaken van de benodigde kennis, ervaring en innovatie passend bij de doelstelling factor 20.
- Op programmaniveau of op projectniveau allianties te vormen waarin ingenieursbureau, opdrachtgever en aannemer (eventueel met een eigen ingenieursbureau) samenwerken. E.e.a. mogelijk in de vorm van een programma-alliantie.
- Het mogelijk te maken voor ingenieursbureaus om zowel voor opdrachtgever als aannemer te werken. De scheiding van belangen expliciet te maken bij start aanbesteding. Hiervoor wordt de nota Scheiding van belangen (RWS) als voorbeeld genoemd.

3.2.5 Overige adviezen

Er zijn nog enkele adviezen ontvangen die niet direct te relateren zijn aan een van de bovengenoemde categorieën, maar die wel noemenswaardig zijn.

Aandachtspunten die worden benoemd betreffen o.a.:

- Robuuste inrichting van programmacontrol en de onderliggende overeenkomsten hierop inpassen.
- De inzichten die met de grote opgave van het Programma Bruggen en Kademuren zullen worden opgehaald laten zich vertalen in data. Het is een grote kans (en volgens sommige partijen een noodzaak) om op basis van deze data te monitoren, te sturen, te leren en verbeteren (versnellen).
- Een goede samenwerking tussen SOK-partners (ingenieursbureaus) onderling, maar ook met aannemers, met opdrachtgever en met onderaannemers is essentieel voor de realisatie van de opgave. Tools als een gedragscode en het opnemen van “softe” gunningscriteria waarin houding en gedrag wordt beoordeeld kunnen bijdragen aan het inrichten en optimaliseren van de (bereidheid tot) samenwerking;
- De behandeling van schade, die onmiskenbaar op gaat treden door het programma, in een vroeg stadium tot speerpunt te benoemen. Hierbij wordt de suggestie gegeven een deskundig en objectief bureau of Schadeloket op te richten waarin tenminste gebruik wordt gemaakt van de opgedane ervaringen uit het verleden (bijvoorbeeld de ervaringen van de Noord- Zuidlijn).
- Aandacht voor belangenverstrengeling die kan optreden in geval dezelfde private partijen een rol hebben in de verschillende domeinen; Regie-/ Opdrachtgeversrol, ingenieursbureau, aannemer.

4 Conclusies marktconsultatie

4.1 Marktstrategie Programma Bruggen en Kademuren

Hieronder worden de belangrijkste (voorlopige) conclusies per categorie weergegeven.

Samenhang tussen ontwerp, conditionering en uitvoering

In de marktstrategie zullen onderstaande elementen worden aangepast danwel nader worden verduidelijkt:

- De twee-fasen aanpak is als concept positief ontvangen en blijft gehandhaafd, waarbij een nadere precisering zal plaatsvinden dat de ketenintegratie zowel voor “productie” als “productie plus” het uitgangspunt is. Hierbij wordt met ketenintegratie de samenwerking tussen opdrachtgever, ingenieursbureaus, aannemers en stakeholder tijdens conditionering en ontwerp bedoeld. De ingediende suggesties en adviezen op dit onderwerp zullen hierbij ter hand worden genomen.
- De marktstrategie zal worden aangevuld met de toegevoegde waarde en wijze waarop de aannemers in algemene zin betrokken wordt bij de voorbereiding van de conditionering, het opstellen van (standaard)ontwerpen respectievelijk het uitvoeren van conditionerende werkzaamheden. Hierbij zal een onderscheid worden gemaakt tussen de betrokkenheid van de markt op enerzijds programma-niveau en anderzijds op project-niveau.

Onderstaande suggesties en adviezen resulteren niet direct tot een aanpassing van de marktstrategie. Wel zijn dit relevante adviezen om binnen het programma te implementeren. Nadere afweging of en zo ja op welke wijze dit vorm krijgt moet binnen het programma nader worden uitgewerkt:

- De wens om de gehele projectlevenscyclus te digitaliseren, standaardiseren en gebruik te maken van een eenduidig data-informatiemanagement vraagt om een programmabrede en uniforme aanpak. De hiervoor aangereikte suggesties en adviezen zoals bijv. te protocolleren zullen bij de afwegingen worden meegenomen. De marktstrategie geeft op dit aspect geen verdere invulling.
- Hetzelfde geldt voor overkoepelende conditionerings- en uitvoeringsaspecten zoals de omgang met kabels & leidingen, het optimaliseren en tevens faciliteren in binnenstedelijke logistiek. Het nader uitwerken van deze onderwerpen en implementeren van een aanpak zal nader vorm krijgen binnen het programma. De marktstrategie geeft aan op welke wijze in langdurige contracten hier de ambities steeds steviger in kunnen worden neergezet, maar zal niet inhoudelijke worden verrijkt met deze uitvoeringsaspecten, maar het adresseren als een kritische succesvoorwaarde voor factor 20.
- De complexiteit van de projecten vraagt niet alleen veel van de gemeentelijke organisatie en samenwerking met marktpartijen. Ook de samenwerking met publieke partners zoals bijv. GVB, Waternet, K&L-beheerders is hier onderdeel van. Het vereenvoudigen en versnellen van deze samenwerking zal binnen taakveld omgeving van het programma

nader vorm krijgen waarbij standaardisering/legalisering en vereenvoudiging als strategische principes leidend zijn.

Samenwerking

In de marktstrategie zullen onderstaande elementen worden aangepast danwel nader worden verduidelijkt:

- Het inzicht in elkaars belangen en de wijze waarop deze belangen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van het programma is onderbelicht en vraagt om een nadere uitwerking hetgeen nader wordt uitgewerkt in de marktstrategie.
- De marktstrategie zal nader richting geven aan de randvoorwaarden en mechanismen voor het verdelen van werk. De concrete invulling zal in de individuele projecten plaats vinden binnen de kaders van de marktstrategie.
- Bij de werkstroom “productie” wordt de gebruikte terminologie aangescherpt en de begrippen zoals RAW nader geduid, zodanig dat het beeld dat de gemeente heeft over de wijze van samenwerking beter wordt weergegeven.

Onderstaande suggesties en adviezen resulteren niet direct tot een aanpassing van de marktstrategie. Wel zijn dit relevante adviezen om binnen het programma te implementeren. Nadere afweging of en zo ja op welke wijze dit vorm krijgt moet binnen het programma nader worden uitgewerkt:

- Binnen het programma zal nader worden vormgegeven hoe “best-for-programma” oplossingen (bijv. programmatafels en/of themabijeenkomsten met de markt) worden bereikt en welke activiteiten hiervan plaatsvinden op programmaniveau en welke in de individuele projecten. De marktstrategie geeft op dit ‘organisatieaspect’ beperkt invulling, maar wordt wel zodanig ingericht dat deze oplossingen mogelijk zijn.
- In de marktstrategie zal aandacht worden gevraagd voor de persoonlijke/culturele kant van de samenwerking. Echter, samenwerken tussen individuen en organisaties is een programmabrede en multidisciplinair onderwerp en richt zich niet alleen op de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer. De marktstrategie zal dan ook beperkt invulling geven aan dit aspect maar het adresseren als een kritische succesvoorwaarde voor het slagen van de marktstrategie.

Standaardisatie en aanvullende ambities

In de marktstrategie zullen onderstaande elementen worden aangepast danwel nader worden verduidelijkt:

- Er zal worden onderzocht in welke mate het mogelijk en zinvol is om al in de marktstrategie nader invulling te geven aan onderdelen zich lenen om te standaardiseren. Doel is om daarmee de strategische lijn van standaardiseren/legaliseren die in de marktstrategie wordt ingezet beter te onderbouwen.
- De noodzaak voor stabiliteit in uitgangspunten wordt in de marktstrategie steviger geadresseerd. De urgentie ervan is vermeld, maar nader invulling kan worden gegeven welke consequenties het wijzigen van uitgangspunten met betrekking tot het wel/niet meekoppelen van ambities/functies heeft op de ontwerp en uitvoeringswerkzaamheden.
- De noodzaak van de aanpak (en volume) uit oogpunt om investeringsruimte te creëren voor marktpartijen voor standaardisatie wordt steviger aangezet in de marktstrategie.

- De noodzaak voor het standaardiseren van aanvullende ambities/functies, de acceptatie van de oplossing bij stakeholder en het tijdig kunnen implementeren in de “productie” en “productie-plus” aanpak wordt steviger aangezet in de marktstrategie.

Onderstaande suggesties en adviezen resulteren niet direct tot een aanpassing van de marktstrategie. Wel zijn dit relevante adviezen om binnen het programma te implementeren. Nadere afweging of en zo ja op welke wijze dit vorm krijgt moet binnen het programma nader worden uitgewerkt:

- De marktstrategie pleit dat aanvullende ambities en functies in beperkte mate worden meegekoppeld en daar waar dit wel plaatsvindt dit vroegtijdig in het proces helder is en het uitgangspunt ook niet meer wijzigt. Echter de daadwerkelijke afweging, het keuzeprocess en de besluitvorming over het al dan niet meekoppelen van ambities/functies is niet iets waar de marktstrategie uitspraak over doet (maar de zgn. programmering). De marktstrategie zal niet worden uitgewerkt op dit onderdeel, maar het adresseren als een kritische succesvoorwaarde voor het slagen van de marktstrategie.
- De marktstrategie adresseert de noodzaak om te komen tot standaardoplossingen (ontwerp en proces) en geeft een nadere onderbouwing van de (on)mogelijkheden zoals eerder genoemd. De marktstrategie zal geen invulling geven welke standaard ontwerpen worden ontwikkeld en op welke wijze dit wordt vastgelegd tussen gemeente Amsterdam, betrokken ingenieursbureaus en betrokken aannemers. Dit is immers geen opgave die al in de marktstrategie moet of kan worden opgelost, maar juist in samenwerking tussen de ingenieurs, aannemers en relevante stakeholders tot stand moet komen.

Innovatie

In de marktstrategie zullen onderstaande elementen worden aangepast danwel nader worden verduidelijk:

- De twee sporen aanpak van innovatie, via reguliere contracten alsmede een innovatiespoor, wordt (tekstueel) uitgewerkt. Bij deze uitwerking zal de boodschap krachtiger worden neergezet dat innovatie in de reguliere contracten een belangrijke pijler vormt binnen de aanpak van het programma. Alleen innovatie via het separate innovatiespoor is goed voor exposure, maar levert te weinig op als dit het enige spoor is dat actief wordt bewandeld door de gemeente. Het is noodzakelijk dat de innovaties die in het innovatiespoor tot stand komen kunnen worden opgeschaald in het reguliere spoor.
- De noodzaak om ‘opgave-specifiek’ de juiste balans te vinden tussen investeringen – risico’s – profit van innovatie, wordt steviger geadresseerd en de kaders/richting hierin wordt nader uitgewerkt in de marktstrategie.

Onderstaande suggesties en adviezen resulteren niet direct tot een aanpassing van de marktstrategie. Wel zijn dit relevante adviezen om binnen het programma te implementeren. Nadere afweging of en zo ja op welke wijze dit vorm krijgt moet binnen het programma nader worden uitgewerkt:

- Binnen het programma is men er van doordrongen dat innovatie wordt gefocust op de programmadoelstellingen. Tegelijkertijd is door het gemeentebestuur ook aan het programma de opdracht meegegeven om best-practices te ontwikkelen op relevante beleidsthema’s van de gemeente, waarbij de programmadoelstellingen weliswaar als

randvoorwaardelijk zijn. De marktstrategie doet geen uitspraak over de mate van focus, inspanningen en resources van het programma ten aanzien van innovatie. De wijze waarop dit nader wordt vormgegeven binnen het programma en waar de gemeente Amsterdam op inzet krijgt uiteraard wel vorm en in de marktstrategie zal het wel als een kritische succesvoorwaarde voor het slagen van de marktstrategie worden opgenomen.

- In de marktstrategie wordt zoals eerder vermeld nader richting gegeven welke balans de gemeente nastreeft met betrekking tot investeringen, risico's en profit van innovaties. De exacte IE-regeling(en) krijgen steeds opgave specifiek nader vorm in de individuele projecten/contracten (passend binnen dit kader).
- De marktstrategie zal wel het cultuuraspect adresseren, maar zal hier geen concrete invulling aan geven.

Overige adviezen

- In de marktstrategie worden omtrent AKWR-percentages principes en uitgangspunten opgenomen naar aanleiding van de adviezen die door marktpartijen zijn ingediend. Hiermee wordt een kader gevormd voor het principe van "eerlijk geld voor eerlijk werk". De precieze uitwerking ervan zal plaatsvinden in de specifieke aanbestedingen en/of contracten.
- Niche werken/leveringen die niet tot de samenwerkingsovereenkomsten bruggen en/of kademuren behoren zullen per object (of cluster van objecten) middels separate aanbestedingen worden ingekocht. De marktstrategie geeft hier reeds invulling aan.
- De noodzaak om te investeren in de programmaorganisatie en gemeentelijke organisatieonderdelen wordt onderkend door de gemeente Amsterdam en hierop wordt (al) stevig ingezet. De nodige ontwikkelingen om als gemeente Amsterdam gesteld te staan voor de samenwerking met marktpartijen is hier onderdeel van en de ingebrachte suggesties en adviezen van marktpartijen worden in hierbij betrokken.

4.2 Samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten (SOK IB)

Hieronder worden de belangrijkste (voorlopige) conclusies per categorie weergegeven.

Scope

- Het uitgangspunt blijft dat alle Ingenieursdiensten voor het programma in principe ingekocht worden via de SOK ingenieursdiensten en/of worden belegd bij het gemeentelijke ingenieursbureau. Tenzij er reden is om ingenieursdiensten buiten de SOK in te kopen. De SOK IB wordt zodanig ingericht dat de mogelijkheid bestaat om specifieke diensten of diensten die niet tot de samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten behoren via (een) separa(a)t(e) aanbestedingstraject(en) zouden kunnen worden aangetrokken.

Looptijd

In de keuze voor de looptijd zullen de volgende aandachtspunten worden meegewogen:

- Continuïteit en investeringsbereidheid zijn essentieel voor factor 20 en de beoogde/benodigde leercurve en daarmee belangrijker dan het risico op gezapigheid die zou kunnen ontstaan tijdens de looptijd van de overeenkomst.
- Het toepassen van o.a. het batchmodel en een vorm van past/present performance is nodig om continu verbeterende prestatieniveau te borgen.
- Een dealflow waarin inzicht wordt gegeven in de opgave in de aankomende periode draagt eveneens bij aan de continuïteit en investeringsbereidheid van SOK-partners en als een kritische succesvoorwaarde voor het slagen van deze overeenkomst geadresseerd.

Geschiktheidseisen, selectiecriteria en gunningscriteria

- De geschiktheidseisen (en selectiecriteria) worden heroverwogen om het aantal potentiële gegadigden te vergroten. Hierbij wordt in ieder geval bekeken in hoeverre het aantal referentieopdrachten ter onderbouwing van de kerncompetenties kan worden uitgebreid.
- Daarnaast zal er worden getoetst in hoeverre al het gevraagde in de kerncompetenties noodzakelijk is t.b.v. de kern van de opgave en of aspecten eventueel naar de selectiecriteria verplaatst kunnen worden.
- Hoewel kademuren een groot deel van de opgave betreffen, is een kademuur in technische zin minder ingewikkeld dan een (verkeers)brug. Deze toelichting, en eventuele extra achtergrondinformatie die relevant is in het licht van proportionaliteit of context van de kerncompetenties, zal worden toegevoegd aan de selectieleidraad; de kerncompetentie blijft hiermee gericht op een (verkeers)brug.
- Er zal, voor publicatie, een zorgvuldige juridische toets op kerncompetenties en selectiecriteria worden uitgevoerd. Hierin zal ook de mate waarin de beoordeling voldoende helder is omschreven worden getoetst en eventueel worden aangevuld.
- De gunningscriteria worden heroverwogen, waarbij wordt bekeken in hoeverre samenwerking of aspecten hiervan op een passende wijze mee worden gewogen.

Combinatievorming

- Samenwerking of combinaties van meerdere bureaus waarbij de expertise complementair is en bijdraagt aan het invullen van het capaciteitsvraagstuk zal mogelijk worden gemaakt in de uitvraag.
- Alliantievorming tussen de gemeente en ingenieurbureaus wordt niet het vertrekpunt voor de SOK. Tegelijkertijd zal de SOK zodanig worden ingericht dat als alliantievorming op enig moment wenselijk blijkt, dit niet onmogelijk wordt gemaakt.
- Het uitgangspunt van de SOK is dat de SOK-partners onder voorwaarden in de uitvoeringsfase zich kunnen binden aan een aannemer. Onderzocht wordt op welke wijze dit mogelijk kan worden gemaakt en tegelijkertijd belangenverstrengeling en/of (de schijn van) schending van level playing field kunnen worden voorkomen. Betrokkenheid aan beide kanten zal echter niet worden toegestaan op de opgave/(deel)project waar de SOK-partner betrokken is geweest bij het aanbestedingstraject.

Overige adviezen

De overige adviezen die wij als onderdeel van de marktconsultatie hebben ontvangen zullen wij bij het verder uitwerken van het aanbestedingsdossier in overweging nemen.

5 Vervolg

5.1 Marktstrategie Programma Bruggen en Kademuren

Met de uitkomsten van de marktconsultatie zal de marktstrategie worden verrijkt, aangescherpt en op onderdelen enigszins worden aangepast. Dit resulteert in een versie die zal worden voorgedragen door de programmadirectie ter vaststelling aan het college van B&W. De vastgestelde marktstrategie wordt vervolgens breed gedeeld met marktpartijen¹. De verwachting is dit proces medio juni 2020 af te ronden. De marktstrategie zal programmabreed worden geïmplementeerd, hetgeen al tijdens het vervaardigen ervan heeft plaats gevonden.

Met alleen een marktstrategie wordt factor 20 niet gehaald! Daarom worden in lijn met de marktstrategie individuele inkoopstrategieën voorbereid die zullen resulteren in diverse contracten en aanbestedingen binnen het programma. Een aantal hiervan lopen parallel op aan de marktstrategie en zijn reed kenbaar bij marktpartijen. Periodiek maar zeker indien daarvoor aanleiding is zal de marktstrategie op basis van nieuwe inzichten worden herijkt. De exacte wijze waarop dit plaats vindt moet nog vorm krijgen, maar streven van de gemeente Amsterdam is om hierin marktpartijen een actieve rol te laten vervullen.

5.2 Samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten (SOK IB)

Ook de inkoopstrategie voor de samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten zal met de uitkomsten van de marktconsultatie verrijkt, aangescherpt en op onderdelen enigszins worden aangepast. Hierna zal de inkoopstrategie door de programmadirectie worden vastgesteld, waarna het contract- en aanbestedingsdossier kan worden opgesteld. Verwachting is dat de aanbesteding voor de samenwerkingsovereenkomst SOK IB in juni 2020 op TenderNed zal worden gepubliceerd.

¹ In de TenderNed omgeving van onderhavige marktconsultatie (voor diensten en voor werken) zal de marktstrategie worden gedeeld. Vermoedelijk zal deze tevens ook via andere communicatiekanalen kenbaar worden gemaakt, waaronder de website van de gemeente Amsterdam.

Bijlage(n)

1. Schriftelijke vragen marktconsultatie
2. Deelnemende partijen marktconsultatie

Bijlage 1 – Schriftelijke vragen marktconsultatie

Deel A. Marktstrategie:

- Vraag A.1: Graag reflectie op de mate waarin de doelen op sheet 13 van Deel o 'Strategisch kader' worden gediend door de strategische principes zoals benoemd op sheets 18 en 19. Welke adviezen en aandachtspunten zou u de gemeente Amsterdam willen meegeven?
- Vraag A.2: Graag reflectie op de mate waarin de doelen op sheet 13 van Deel o 'Strategisch kader' worden gediend door de contouren van de inkoopstrategieën zoals beschreven in deel 1 Menukaart Inkoopstrategie. Welke adviezen en aandachtspunten zou u de gemeente Amsterdam willen meegeven?
- Vraag A.3: Graag reflecteren op de mate waarin op de doelen op sheet 13 van Deel o 'Strategisch kader' worden gediend door de innovatiestrategie die wij voor ogen hebben zoals beschreven in Deel 2 Innovatie. Welke adviezen en aandachtspunten zou u de gemeente Amsterdam willen meegeven?
- Vraag A.4: Een belangrijke succesfactor om de opgave middels productie en productie-plus te realiseren is het seriematige/repeterende aanpak van kademuren en bruggen. Belangrijk element is in hoeverre het lukt om 'extra' ambities en aanvullende functies als standaardoplossing te beschouwen. Welke adviezen en aandachtspunten zou u de gemeente Amsterdam willen meegeven op dit onderdeel/aspect?
- Vraag A.5: Een belangrijke succesfactor voor de innovatiestrategie is de mate waarin het ons lukt om de meer fundamentele innovaties uit spoor 2 op te schalen naar grootschalige productie. Belangrijk onderdeel daarin is de mate waarin commerciële partijen genegen zullen zijn hun vindingen te delen met derden en/of bereid zijn hun vindingen beschikbaar te stellen voor uitvoering door derden. Welke adviezen en aandachtspunten zou u de gemeente Amsterdam willen meegeven op dit onderdeel/aspect?

Deel B. Inkoopstrategie SOK IB-diensten:

- Vraag B.1 (Scope): In de inkoopstrategie is de scope van de SOK-ingenieursdiensten gedefinieerd. Een belangrijk uitgangspunt betreft dat de SOK-ingenieursdiensten is niet opgedeeld in percelen. Zowel integrale, multidisciplinaire producten als specialistische producten kunnen bij de SOK-partners worden afgenomen (zie hoofdstuk 1.6.5 van de inkoopstrategie). Hierbij bestaat de kans dat de SOK-partner niet alle producten binnen de scope zelf kan leveren, maar hiervoor, naar verwachting voor de in-situ onderzoeken, gebruik moet maken van derden en daarmee optreedt als makelaar.

Kunt u op deze uitgangspunten reflecteren?

- Vraag B.2 (Looptijd): In de inkoopstrategie wordt een looptijd voorgesteld van 6 tot 10 jaar. Hierbij zijn twee varianten denkbaar:
 - a. Een initiële looptijd van zes jaar met twee opties tot verlenging van ieder twee jaar op basis van de geleverde prestaties, met na iedere deeloplevering een evaluatiemoment waarin bij onvoldoende geleverde klantwaarde de overeenkomst ontbonden kan worden.
 - b. Een vaste looptijd van tien jaar, met na iedere deeloplevering een evaluatiemoment waarin bij onvoldoende geleverde klantwaarde de overeenkomst ontbonden kan worden.

Heeft u, op basis van de geformuleerde opgave en inkoopdoelen een voorkeur voor een van beide varianten en waarom?

- Vraag B.3 (Geschiktheidseisen en selectiecriteria): In de te consulteren documenten treft u de voorgestelde geschiktheidseisen en selectiecriteria opgenomen.

Bent u van mening dat de geschiktheidseisen en selectiecriteria passend zijn bij de opgave en de doelen als geformuleerd in de inkoopstrategie en waarom?

- Vraag B.4 (Combinatievorming): Opdrachtgever vindt het contracteren van opdrachtnemers die bestaan uit combinaties van meerdere grote ingenieursbureaus onwenselijk. Haar voorkeur ligt bij het contracteren van één enkel groot ingenieursbureau per opdrachtnemer. De reden hiervoor is dat zij graag over opdrachtnemers beschikt die het grootste deel van het werk met eigen mensen afkan. Als tweede reden vindt zij het onwenselijk als een groot aandeel deel van de grote ingenieursbureaus aan haar kant zouden werken en niet (zonder meer) beschikbaar zouden zijn om te werken voor de bouwers. Ten derde denkt zij dat een combinatie van meerdere ingenieursbureaus binnen een opdrachtnemer het bereiken van factor 20 zou kunnen hinderen vanwege de benodigde interne coördinatie tussen de ingenieursbureaus in die opdrachtnemer.

Kunt u zich vinden in de bovenstaande stelling en waarom? Heeft u aanbevelingen op welke wijze wij de selectie kunnen doen om het bovengenoemde doel te bereiken?

- Vraag B.5 (Overige uitgangspunten): In de inkoopstrategie zijn diverse uitgangspunten afgewogen en vastgesteld. Hiermee is richting gekozen voor zowel de aanbesteding als de uitvoeringsperiode.

Ziet u uitgangspunten die voor u reden zijn om (mogelijk) niet deel te nemen aan de aanbesteding en zo ja, welke? Hierbij zijn wij ook geïnteresseerd naar eventuele aanpassingen die de opdracht interessanter zouden maken voor uw organisatie.

Open veld

Naast de gedefinieerde vragen wordt ruimte geboden voor het geven van algemene suggesties en adviezen op de marktstrategie respectievelijk inkoopstrategie.

Bijlage 2 – Deelnemende partijen marktconsultatie

De onderstaande bedrijven hebben schriftelijke reactie verstrekt via Tendered in het kader van onderhavige marktconsultatie:

1	Aannemer	Aannemersbedrijf Damsteegt
2	Aannemer	BAM Infra Regionaal
3	Aannemer	Beens Groep
4	Aannemer	Benecke aannemingsmij bv
5	Aannemer	BV aannemersbedrijf B. van HEES en Zonen
6	Aannemer	Volker Engineering Structures / Van Hattum Blankevoort / Hollandscherp
7	Aannemer	De Klerk Waterbouw
8	Aannemer	Duikbedrijf COW bv
9	Aannemer	Dura Vermeer
10	Aannemer	Gebr. Beentjes GWW BV
11	Aannemer	G-Kracht (Van Gelder, Giken en Gebr. De Koning)
12	Aannemer	H. van Steenwijk
13	Aannemer	Jaki
14	Aannemer	K_Dekker bouw & infra b.v.
15	Aannemer	Knipscheer Infrastructuur
16	Aannemer	Knook Staal en Machinebouw
17	Aannemer	Max Bögl Nederland B.V.
18	Aannemer	Mobilis
19	Aannemer	Strukton Civiel West BV
20	Aannemer	Van Hattum en Blankevoort
21	Aannemer	Verwater Protective coatings BV
22	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Antea Group
23	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Arcadis
24	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Arup
25	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Aveco de Bondt
26	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	BosBoon Expertise
27	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	BouwRisk BV
28	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Cratos Consulting BV
29	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	CRUX Engineering BV
30	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Cursor Asset Management
31	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Fugro
32	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Geonius
33	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Geonius Groep BV
34	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Hanselman Groep
35	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	HaskoningDHV Nederland bv
36	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Iv-Infra bv
37	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Karres BV
38	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Lievensel WSP

39	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	ManEngenius
40	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Movares
41	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Oxand
42	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	PHBM
43	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Richtlijn Geodesie BV
44	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	RPS Advies- en Ingenieursbureau BV
45	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	SGS INTRON
46	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Sweco Nederland B.V.
47	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	TASK Integraal Projectmanagement B.V.
48	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	TAUW
49	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Turner & Townsend
50	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Wagemaker
51	Advies, ingenieurs-, onderzoeksbureau	Witteveen+Bos
52	Anders	Bosch Rexroth B.V.
53	Anders	Martens prefab beton

Voor mondelinge consultatie zijn gesprekken gevoerd met de volgende partijen:

Aannemers:

1	Aannemersbedrijf Damsteegt
2	Dura Vermeer
3	Gebr. Beentjes GWW BV
4	Mobilis
5	Strukton Civiel West BV

Advies-/ingenieursbureaus:

1	Lievense/WSP
2	RPS
3	Tauw
4	Turner & Townsend
5	Witteveen + Bos

Kennisinstellingen:

1	Amsterdam institute for Metropolitan studies (AMS)
2	TNO