



Zaanstad, contracteren Wegen en Riool

Notitie scope, raakvlakken en marktverkenning

7 februari 2025

Kenmerk R001-1293914LBI-V02-ssc-NL

Verantwoording

Titel	Zaanstad, contracteren Wegen en Riool
Opdrachtgever	Gemeente Zaanstad
Projectleider	Henbert Remmerts
Auteur(s)	Laura Bijl, Eljoenai Gumbs
Tweede lezer	Henbert Remmerts
Kenmerk	R001-1293914LBI-V02-ssc-NL
Aantal pagina's	26 (exclusief bijlagen)
Datum	7 februari 2025
Handtekening	Ontbreekt in verband met digitale verwerking. Dit rapport is aantoonbaar vrijgegeven.

Colofon

TAUW bv
Ekkersrijt 4008
Postbus 1680
5602 BR Eindhoven
T +31 40 23 25 55 0
E info.eindhoven@tauw.com

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Aanpak en leeswijzer	5
2	Context opgave	6
2.1	Doelstellingen.....	6
2.2	Scope	6
3	Interne context.....	8
3.1	Organisatorische kenmerken	8
3.2	Organisatiebeleid	9
3.2.1	Beleidskaders inkoop.....	9
3.2.2	Bestaande raamovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten	10
3.2.3	Duurzaamheid.....	10
4	Inkoop.....	11
4.1	Risico's	11
4.2	Contractvorm.....	12
4.2.1	Samenwerkingsfilosofie	12
4.3	Mogelijke geschiktheidscriteria	13
4.4	Mogelijke gunningscriteria.....	14
4.4.1	Duurzaamheid (doelstelling 2)	14
4.4.2	Samenwerken, leren en ontwikkelen (doelstelling 1&3).....	15
4.4.3	Prijs	15
5	Externe context.....	17
5.1	Ervaring, tips en tops	17
5.2	Marktverkenning.....	20
5.2.1	Jaaromzet	21
5.2.2	Geschiktheidseisen.....	21
5.3	Marktconsultatie	22
6	Input ten behoeve van de inkoopstrategie	24

Kenmerk R001-1293914LBI-V02-ssc-NL

Bijlage 1	Overzicht van werken binnen de scope van de opgave
Bijlage 2	Overzicht raamovereenkomsten
Bijlage 3	Risicodossier
Bijlage 3a	Risicodossier legenda
Bijlage 4	Verslag marktconsultatie

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Zaanstad heeft te maken met een onderhoudsachterstand op wegen en riool die niet op traditionele wijze in te lopen is. De huidige situatie van de samenwerking tussen de gemeente Zaanstad en de aannemers voor de realisatie van wegen en riolering wordt gekenmerkt door per project een werk voor te bereiden, en deze op basis van een RAW-bestek uit te voeren. Deze werkwijze kent voor elk project een aanbesteding.

Ook kent de samenwerking tussen de gemeente Zaanstad en de aannemers een wisselend succes. Gemeente Zaanstad wil de band met de aannemers en reputatie als opdrachtgever herstellen door te investeren in een langdurige samenwerking op basis van een samenwerkingsovereenkomst. Hiermee zijn er minder aanbestedingen nodig, kunnen aannemers investeren in emissieloos materieel, is er een betere workflow te organiseren en kunnen aannemers hun kennis & kunde inbrengen voordat er een RAW-bestek wordt afgerond. Kortom, een aantal voordelen die zich ook zullen uiten in een betere prijs/kwaliteitsniveau, ook wel geduid onder 'eerlijk werk voor eerlijk geld'. Uiteraard zijn er ook aandachtspunten die zich kunnen uiten in nadelen zoals aannemers die geen kans hebben een deel van het werk in Zaanstad gedurende de looptijd van de samenwerkingsovereenkomst (SOK), langdurig samenwerken ook als het niet 'klikt'.

Inmiddels zijn er meerdere ervaringen met samenwerkingsovereenkomsten die sturen op een programmatische aanpak waarbij er sprake is van programmatisch inkopen. Ervaring leert dat programmatische inkoop ook gezien moet worden als een organisatievraagstuk waar zowel de gemeente als ook de aannemers op moeten anticiperen. Verder is het creëren van draagvlak en commitment bij de gemeente en de aannemers een niet te onderkennen succesfactor. Om die reden worden de aannemers betrokken bij het proces om te komen tot contract- en aanbestedingsdocument.

1.2 Aanpak en leeswijzer

Voor het opstellen van deze notitie zijn verschillende sessies georganiseerd om informatie op te halen, bespreken en besluiten te nemen.

1. **PSU:** Op 23 september heeft er een PSU plaatsgevonden. Hierin is de aanpak om te komen tot een overeenkomst besproken. De projectdoelstellingen zijn gedefinieerd en de scope van de opgave is globaal in beeld gebracht. *De resultaten worden beschreven in hoofdstuk 2*
2. **Beleidskaders:** Beleidskaders die relevant zijn voor het opstellen van de overeenkomst zijn door gemeente Zaanstad gedeeld. *Een overzicht van de ontvangen stukken staat in hoofdstuk 3.2*
3. **Duurzaamheidsambitie:** In september en oktober 2024 zijn er 2 sessies geweest om de duurzaamheidsambitie vast te stellen en maatregelen te definiëren. Duurzaamheid is een van de doelstellingen van de opgave. Door duurzaamheid al vroeg mee te nemen, kunnen we de impact maximaliseren. *De opbrengst van de sessie is te lezen in paragraaf 3.2.3*

4. **Risico-inventarisatie:** Risico's kunnen mede beheerst worden door het inkoopproces op een bepaalde manier in te richten. Op 5 december heeft er een risicosessie plaatsgevonden. Risico's zijn geïnventariseerd, geprioriteerd en er zijn maatregelen toegekend. *De belangrijkste risico's om in het proces van het opstellen van de overeenkomst te beheersen zijn beschreven in paragraaf 4.1*
5. **Inkoop sessie:** Op 10 december heeft de inkoop sessie plaatsgevonden. Hierin zijn voorlopige keuzes gemaakt voor de contractvoorwaarden (bijvoorbeeld duur, aantal percelen en verdeling van opdrachten). *De voorlopige keuzes zijn vastgelegd in hoofdstuk 0.*
Op basis van de hiervoor benoemde onderwerpen zijn er in de inkoop sessie mogelijke geschiktheidseisen en gunningscriteria besproken. *Deze staan beschreven in paragraaf 4.3 en 4.4*
6. **Marktverkenning:** Om de markt van aannemers in Zaanstad in beeld te krijgen zijn de volgende stappen genomen:
 - a. Opstellen van een overzicht (*paragraaf 5.1*) van maatregelen die zijn bedacht in het traject Samenwerken & Vertrouwen. Hierin hebben aannemers en de gemeente hun ervaring, tips en tops gedeeld
 - b. Uitvoeren van een marktverkenning om inzicht krijgen in de marktsituatie (aantal mogelijke partijen, belangrijkste competenties, Geschiktheids-, selectie- en gunningcriteria, aandachtspunten vanuit de markt et cetera). *De resultaten zijn uitgewerkt in paragraaf 5.2*
7. **Marktconsultatie:** Het doel van de marktconsultatie is om de voorlopig gekozen kerncompetenties, gunningscriteria en risico's te toetsen bij de aannemers. *De resultaten van de marktverkenning zijn te lezen in paragraaf 5.3*

2 Context opgave

De opgave heeft betrekking op de MIP projecten met een riool en/of wegen opgave. In de PSU is de basis gelegd voor de doelstellingen en scope van de opgave. Tijdens de inkoop sessie is de scope van de opgave verder gedefinieerd.

2.1 Doelstellingen

De SOK Riool & Wegen heeft de volgende doelstellingen:

- **Meer werk/omzet tot stand brengen.** Met de huidige aanpak (separate aanbestedingen) en personele bezetting wordt de jaarlijks doelstelling niet gehaald
- **Duurzaamheid een reële kans geven.** Met meer massa kan er door de markt meer worden geïnvesteerd, uitvoeringskennis worden betrokken en project overstijgend gedacht en gewerkt
- **Het verbeteren van de samenwerking met de aannemers.** Door aannemers te betrekken in de voorbereiding kunnen verwachtingen worden afgestemd en risico's beter beheerst

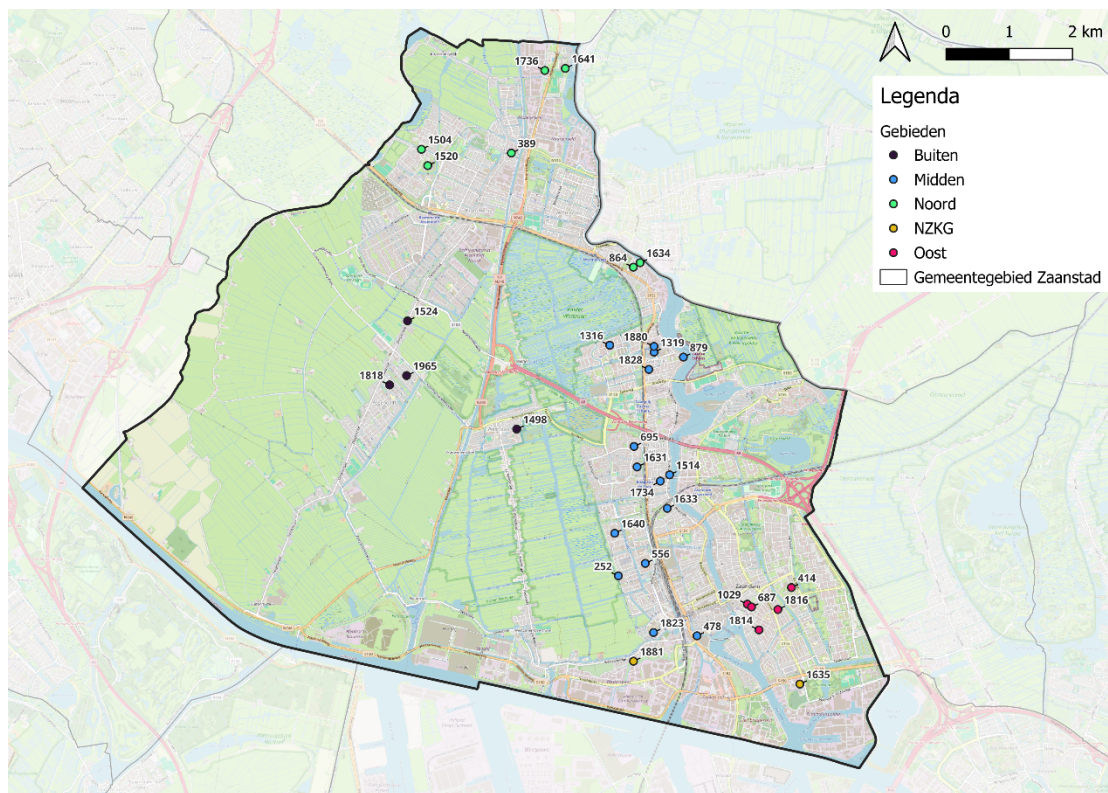
2.2 Scope

Onder deze opgave vallen werken die betrekking hebben op riool & wegen. Hieronder zijn de kenmerken gegeven van de werken die op dit moment (jan. 2025) bekend zijn. Gedurende de looptijd van de overeenkomst kunnen er nog werken met een vergelijkbare scope (riool & wegen projecten) toegevoegd worden (nog nader te definiëren werk).

Er is een lijst opgesteld met alle werken die een riool en wegen element hebben. Er is een inschatting gemaakt dat ongeveer 50 % van de projecten geschikt is voor deze SOK. Kenmerken van de op dit moment bekende MIP projecten (riool & wegen) in de periode 2026-2031:

- 33 integrale werken (riool & wegen) in Zaanstad.
- Het gaat om een vervangingsopgave, nieuwbouwprojecten behoren niet tot de scope van deze opgave
- De werken zijn verdeeld over 5 gebieden (Noord, Midden, Oost, buiten en NZKG)
- De projecten hebben een verschillende projectstatus, van voorbereiding tot uitvoering
- Voor de huidige scope van de samenwerkingsovereenkomst geldt een budget van EUR 76.000.000,00 (exclusief BTW)

Deelgebied	Noord	Midden	Oost	Buiten	NZKG
Aantal bekende projecten	7	15	5	4	2
Totaal bekende omvang 2026-2031	€ 6.473.238,00	€ 36.555.627,00	€ 13.607.603,00	€ 13.226.000,00	€ 5.847.000,00
Bekende omvang 2026	€ 4.989.888,00	€ 12.252.320,00	€ 4.008.762,00	€ 2.826.000,00	€ 160.000,00
Bekende omvang 2027	€ 1.483.350,00	€ 11.025.510,00	€ 3.406.225,00	€ 3.650.000,00	€ 5.687.000,00
Bekende omvang 2028	€ -	€ 6.739.797,00	€ 4.567.616,00	€ 4.330.000,00	€ -
Bekende omvang 2029	€ -	€ 2.900.000,00	€ 1.625.000,00	€ 120.000,00	€ -
Bekende omvang 2030	€ -	€ 1.800.000,00	€ -	€ 2.300.000,00	€ -
Bekende omvang 2031	€ -	€ 1.838.000,00	€ -	€ -	€ -



Figuur 2.1 Overzicht van werken verspreid over de gemeente

3 Interne context

3.1 Organisatorische kenmerken

De gemeente Zaanstad (hierna ook wel opdrachtgever genoemd) is één van de grotere gemeenten in Nederland met ongeveer 160.000 inwoners. Gemeente Zaanstad ligt ten noordwesten van Amsterdam in de provincie Noord-Holland en is in 1974 ontstaan door samenvoeging van de gemeenten Assendelft, Krommenie, Wormerveer, Westzaan, Zaandijk, Koog aan de Zaan en Zaandam.

Bij dit project zijn de volgende personen betrokken, (hierna ook wel projectteam genoemd):

Nicolet Zeeuw	<i>projectleider</i>
Patty Greven	<i>adviseur aanbestedingen en leverancier management</i>
Jeroen Jager	<i>contractmanager& risicomanager</i>
Ruud v. Straten	<i>coördinator MIP</i>
Marina Könst	<i>strategische beheerder riolering</i>
Ruud van Zijl	<i>strategische beheerder wegen</i>
Jeroen Veenboer	<i>werkvoorbereider</i>
Paul Kok	<i>directievoerder tot december 2024</i>
Roy Noom	<i>directievoerder (vervanging van Paul Kok)</i>
Eric v Zundert	<i>Team leider Infra</i>

Frans Schuurman

dagelijkse beheerder wegen A

Het succes van de SOK hangt ook af van de interne organisatie. Enkele succesfactoren zijn:

- **Vaste teams**
Een van de doelstellingen van dit contract is het verbeteren van de samenwerking. Met vaste teams blijft kennis behouden en is er ruimte om de better performance om te zetten in een betere samenwerking. Vanuit Zaanstad vraagt het om vaste teams samen te stellen met personen die de contractfilosofie doorgronden
- **Uitwisselen van gebied overstijgende ervaringen**
Naast kennis behouden binnen het team kunnen ook andere projecten voordeel halen uit projectervaringen. Hierdoor kunnen faalkosten worden gereduceerd en risico's eerder gesignaleerd. Uitwisseling van kennis kan door bijvoorbeeld jaarlijks een SOK dag te organiseren met alle aannemers
- **Contractmanagement**
De opdrachten binnen de SOK en de nadere overeenkomsten worden per project vormgegeven, afgesloten en gemanaged, De rol van het SOK-contractmanagement is om de inzet van de aannemers in de voorbereiding/ontwerpfase en het tot stand komen van een NOK te faciliteren. Daarnaast kent deze rol een verbindende en evaluerende taak

3.2 Organisatiebeleid

3.2.1 Beleidskaders inkoop

Bij de inkoop van de overeenkomst wordt als algemeen kader het [Strategisch inkoopbeleid 2023 Kopen met Impact](#) gehanteerd.

Naast de geldende wet- en regelgeving wordt rekening gehouden met in ieder geval het volgende beleid:

- Gemeente Zaanstad is aangesloten bij [Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen](#) (MVOI). Sinds 8 oktober 2024 is het [actieplan MVOI](#) vastgesteld met een verdere uitwerking van de te nemen stappen voor 2024 en 2025. Zaanstad heeft een [Beleid Duurzaam Inkopen en Opdrachtgeverschap](#) (2019)
- Gemeente Zaanstad is aangesloten bij regionale ambities met de Metropool Regio Amsterdam (MRA) ([MRA intentieverklaring](#)). De afspraken zijn nader uitgewerkt in [Roadmap-Circulair-Inkopen-en-Opdrachtgeverschap-juni2019.pdf](#)
- Gemeente Zaanstad heeft op 1 juli 2024 het [convenant Schoon en Emissieloos Bouwen \(SEB\)](#) ondertekend

Er wordt rekening gehouden met de volgende vastgestelde formats binnen Zaanstad:

- Moederbestek, grotendeels moederbestek.nl formateisen
- WIORZ (werken in de openbare ruimte Zaanstad)
- Notitie dichtblokken (kenmerk: 241114 stafnotitie dichtblokken)

3.2.2 Bestaande raamovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten

Daarnaast dient rekening gehouden te worden met bestaande raam- en samenwerkingsovereenkomsten. Voor meer informatie zie Bijlage 2.

- OV & VRI
- Tijdelijke verkeersmaatregelen (loopt af in Q2 2025)
- Raamcontract groen
- Levering en plaatsen speeltoestellen
- Valondergronden
- Asfaltonderhoud
- Advies & monitoring omgevingsbeïnvloeding
- Onderhoud elementenverharding
- Bodemadviesdiensten
- Ingenieursdiensten

Deze werkzaamheden van bovenstaande overeenkomsten vallen buiten de scope van deze samenwerkingsovereenkomst. Coördinatieverplichting wordt onderdeel van de SOK Riool & Wegen en wordt uitgevoerd door gemeente Zaanstad.

3.2.3 Duurzaamheid

Gemeente Zaanstad heeft een duidelijke visie en ambitie om bij te dragen aan een circulaire economie. In het Klimaatakkoord is afgesproken dat Zaanstad in 2030 49 % en in 2050 95 % minder CO₂ uitstoot ten opzichte van 1990. Daarnaast streeft de gemeente Zaanstad ernaar om het primaire grondstofverbruik van de stad in 2030 met 50 % te hebben gereduceerd en toe te werken naar een volledig circulaire economie in 2050.

Een van de doelstellingen van deze opgave is om duurzaamheid een kans te geven. Op 10 september 2024 heeft er een ambitiesessie plaatsgevonden om de duurzaamheidsambitie op verschillende onderdelen te bepalen. Op 3 oktober 2024 is er een vervolg gegeven aan de sessie waarin ambities zijn vertaald naar mogelijke maatregelen. De meest kansrijke maatregelen binnen de scope van de samenwerkingsovereenkomst zijn:

- Programmering van vrijgekomen materialen voor hergebruik van projecten binnen de scope
 - Nieuwe projecten koppelen aan sloopprojecten
 - Materialen hub voor tijdelijke opslag
- Toepassen van hernieuwbare materialen uit de omgeving of buiten de scope.
- Inzetten op Zero emissie materieel
- Circulaire ontwerpprincipes (R-ladder) als basis van de samenwerkingsovereenkomst

Gelet op het feit dat duurzaamheid een van de drie SOK doelstellingen is, wordt er meerwaarde gezien in een nadere uitdaging door de markt in een EMVI criterium. Dit is nader uitgewerkt in paragraaf 4.4 uitgewerkt.

4 Inkoop

4.1 Risico's

Risico gestuurd werken is een belangrijke werkwijze om de inkoop van de vervangingsopgave van riool en wegen te beheersen, te structureren en keuzes/afwegingen te maken. Risico's kunnen mede beheerst worden door het inkoopproces op een bepaalde manier in te richten.

Op 5 december heeft er een risicosessie plaatsgevonden met het projectteam. Voorafgaand aan de sessie hebben deelnemers risico's geïnterviewd. Tijdens de sessie zijn de risico's besproken en beheersmaatregelen toegevoegd.

Voor de inkoop van de vervangingsopgave van riool en wegen worden de volgende risico's gezien die in het inkoopproces gemitigeerd kunnen worden (uiteengezet in onderstaande tabel). Hierbij zijn in de laatste kolom handvatten gegeven voor het borgen van deze risico's op het inkopen op strategisch en projectniveau. Het volledige risicodossier staat in Bijlage 3.

Nr.	Ongewenste gebeurtenis	Oorzaken	Gevolgen	Beheersmaatregel/borging
1	Geen inschrijvers of niet voldoende inschrijvers	Opdracht is te groot, ingewikkeld of te korte terugverdientijd	Mislukte aanbesteding	In de marktverkenning wordt informatie verzameld over een selectie van aannemers. Deze informatie wordt gebruikt om te toetsen of de aannemers in theorie aan de uitvraag kunnen voldoen. Verder wordt er een marktconsultatie georganiseerd om reacties en zorgen van potentiële inschrijvers op te halen.
2	Geen draagvlak bij bestuur B&W om raamovereenkomst te sluiten	Het belang is onvoldoende duidelijk. Onvoldoende besef van de onderhoudsachterstand. Het bestuur B&W is onvoldoende betrokken bij het proces.	De onderhoudsachterstand vergroot.	In het proces om te komen tot de overeenkomst wordt het bestuur B&W geïnformeerd en meegenomen in de te maken keuzes om advies te geven.
3	Moeite om passende projecten te vinden	Weinig input van beheer afdeling. Geen budget door overvolle MIP	Minder projecten binnen overeenkomst dan verwacht. ON geen continuïteit kunnen bieden	De MIP-coördinator is betrokken bij de scope afstemming.

Nr.	Ongewenste gebeurtenis	Oorzaken	Gevolgen	Beheersmaatregel/borging
4	Scope niet (voldoende) helder	programma. Het is niet duidelijk wat de behoefte is van de gemeente. Behoeft van de gemeente sluit niet aan bij de uitvraag.	Geen geschikte inschrijvingen. Onduidelijkheden/ discussies tijdens de uitvoering. Veel vragen tijdens aanbesteding. Wezenlijke wijziging tijdens aanbesteding met als gevolg rectificeren/ heraanbesteden. Intrekken aanbesteding en heraanbesteden	In samenwerking met de MIP-coördinator wordt de scope zo goed mogelijk uitgewerkt.
5	Geen draagvlak bij MT	Er is niet goed gecommuniceerd wat de te behalen voordelen zijn van deze andere aanpak.	De overeenkomst wordt niet in de markt gezet. Alle werken worden los aanbesteed	Bila's met het MT om het MT mee te nemen in het proces. Er wordt een poster ontworpen om duidelijk te communiceren over de overeenkomst. Go/NoGo moment om te bepalen of er voldoende draagvlak is of wat er nodig is om voldoende draagvlak te creëren.

4.2 Contractvorm

Voor deze opgave is voorlopig gekozen voor een samenwerkingsovereenkomst voor de duur van maximaal 8 jaar (4 jaar met 4 jaar of 2 *2 jaar verlenging) die de samenwerking regelt in voorbereiding op de uitvoeringswerkzaamheden. De uitvoeringscontracten zullen gebaseerd zijn op het moederbestek onder de UAV-2012.

4.2.1 Samenwerkingsfilosofie

Voor de vervangingsopgave van riool en wegen in Zaanstad heeft het grote voordelen om te werken met vaste samenwerkingspartners. Dit zorgt voor continuïteit en kennisbehoud van de strategie en afspraken, daarmee besparingen en duidelijkheid voor zowel markt als overheid. Langdurige overeenkomsten met vaste partners bied ook mogelijkheden voor kennisopbouw, lerend vermogen. Een langdurige overeenkomst geeft aannemers de gelegenheid om investeringen te doen omdat deze zich terugbetalen gedurende de opgave.

Tenslotte zorgt een goede samenwerking voor het efficiënt inzetten van kennis en ervaring door de partner die hier de meeste kennis van heeft. Dit zorgt voor goede condities voor creativiteit en vernieuwing en zal de milieu-impact ten gunste komen.



Figuur 4.1 Samenwerkingsladder

De kritische succesfactor voor een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is om elkaar te kennen, begrijpen, waarderen en respecteren en vertrouwen (zie samenwerkingsladder) en aandacht te hebben voor de zachte kant van het werk.

4.2.1.1 Groeimodel

Een van de doelstellingen van de SOK is het verbeteren van de samenwerking met de aannemers, door ze te betrekken in de voorbereiding. In de SOK is er ruimte om te ontwikkelen, kennis op te doen en te delen. Het is een groeimodel waarin er steeds meer betrokken wordt in de voorbereiding om risico's te signaleren, verwachtingen af te stemmen en efficiënter samen te werken.

De aannemer wordt bijvoorbeeld gevraagd om producten zoals een DO-ontwerp te toetsen op haalbaarheid en maakbaarheid. Daardoor kunnen risico's in een eerder stadium al worden geïdentificeerd en beheerst. Naast toetsen is het ook mogelijk dat de aannemer tekeningen, berekeningen en kostenramingen op stelt of ontwerpsuggesties geeft om het project duurzamer uit te voeren.

4.3 Mogelijke geschiktheidscriteria

De volgende certificaten kunnen relevant zijn voor de werkzaamheden die binnen de scope van deze opgave passen.

- ISO 9001
- ISO 14001
- VCA**
- CO2 prestatieladder
- Veiligheidsladder (SCL)
- BRL's
 - BRL 7000 protocol 7001 *Uitvoering van landbodemsanering met conventionele methoden*
 - BRL 7000 protocol 7004 *Tijdelijk uitplaatsen van grond*
 - BRL 7000 protocol 7005 *Graven in en saneren van de bodem*

- BRL 9334 Straatwerk
- BRL K10014 *reinigen van riolen, putten en kolken*
- BRL K10015 *Het inspecteren van rioleringsobjecten*

Naast certificaten kunnen ook eisen aan de ervaring van de aannemer opgenomen worden als geschiktheidseis. Als vuistregel voor de ervaringseisen geldt dat de gegadigde een werk opgeleverd moet hebben van maximaal 60 % van de (geraamde) contractwaarde (aanneemsom).

Wat betreft de technische geschiktheidseisen kan er een eis opgesteld worden ten aanzien van het correct uitvoeren en opleveren van een in technische zin vergelijkbaar werk. Onderdeel kan zijn het realiseren van een minimaal aantal meter aaneengesloten riool en vierkante meter verharding. Ook ervaring met de voorbereiding van werken DO en UO kan een technische geschiktheidseis zijn.

Als organisatorische geschiktheidseisen kan er een eis opgesteld worden ten aanzien van de ervaring met het type contact (SOK of ROK). Verder kan er gevraagd worden naar de omzet om te beoordelen of een partij het werk aan kan en continuïteit kan bieden.

Om te bepalen of de opdrachtnemer geschikt is om de opdracht naar behoren uit te voeren, kan de aannemer gevraagd worden om referenties in te dienen. De referenties dienen te voldoen aan de volgende voorwaarde:

- Het gedeelte van het werk betreffende de inhoud van de geschiktheidseis is niet langer dan 5 jaar geleden uitgevoerd en opgeleverd

Bovenstaande geschiktheidseisen kunnen onderdeel uitmaken van de aanbestedingsprocedure. In de marktverkenning zijn marktpartijen bevestigd over welke certificaten en referenties voor bovenstaande onderwerpen zij beschikken, zie hoofdstuk 5.2 voor de resultaten.

4.4 Mogelijke gunningscriteria

Op basis van het type contract, doelstellingen, risico's en sessies met het projectteam zijn de volgende onderwerpen belangrijk voor de beheersing en uitvoering van de opgave. De onderwerpen zijn uitgewerkt als mogelijke gunningscriteria.

4.4.1 Duurzaamheid (doelstelling 2)

Een van de doelstellingen van deze opgave is om duurzaamheid een kans te geven. De focus ligt hierbij op duurzaam materiaal gebruik, circulaire ontwerpprincipes en zero-emissie materieel. Door duurzaamheid uit te vragen als gunningscriterium kunnen we de markt mee laten denken met de technische uitdagingen om het project zo duurzaam mogelijk te realiseren.

4.4.2 Samenwerken, leren en ontwikkelen (doelstelling 1&3)

Een andere doelstelling in het project is om de samenwerking met de aannemer te verbeteren. Er is gekozen voor een samenwerkingsovereenkomst om de aannemer en haar kennis en kunde mee te nemen in de voorbereiding van de nadere overeenkomsten. De opgave betreft een langdurige overeenkomst. Het is daarom van belang om een band op te bouwen en te behouden. Ook geeft een langdurige overeenkomst mogelijkheden om te leren en te verbeteren. De overeenkomst gaat uit van een groeimodel waarin beide organisaties zich kunnen ontwikkelen en er een steeds groter beroep gedaan kan worden op de kennis en kunde van de aannemer.

Door samenwerken, leren en ontwikkelen uit te vragen als gunningscriterium kan er worden getoetst of de aannemer de samenwerkingsfilosofie en het groeimodel doorgrond en hier invulling aan wil geven.

4.4.3 Prijs

Zoals in 1.1 benoemd heeft een SOK een aantal voordelen die zich ook zullen uiten in een betere prijs/kwaliteitsniveau, ook wel geduid onder 'eerlijk werk voor eerlijk geld'. De overeenkomst is een groeimodel waarin er steeds meer gevraagd kan worden van de aannemer. In beginselen ziet OG vooral een rol voor ON om producten in de voorbereiding te toetsen op maakbaarheid en haalbaarheid. De uitvoeringsdeskundigheid van de aannemer wordt gebruikt om risico's de signaleren en optimalisaties door te voeren.

Er kan gedacht worden aan de volgende producten om te toetsen:

- Uitgangspuntennotitie (VO, DO, UO)
- Ontwerp op verschillende niveaus (VO, DO, UO)
 - Ontwerp in .dwg en .pdf
 - SSK-raming
- Verlichtingsplan en berekeningen
- Rioolberekeningen en ontwerp
- Berekeningen voor sterkte en stabiliteit constructies
- Uitgevoerde onderzoeken zoals:
 - Flora & Fauna quickscan
 - Onderzoek bestaande K&L
 - Inmeting bestaande hoogtes
 - Verhardingsadvies bij asfalt
 - Nader onderzoek OOO
 - Parkeeronderzoek
 - Geotechnisch advies
- Klanteisen (honorering en mogelijke oplossingen)
- Beplantingsplan en plantlijst
- RAW bestek met bijlage en raming
- Risicosessie
- Risicodossier

Als prijs onderdeel van de EMVI wordt de aannemer gevraagd om de toetsing op maakbaarheid en haalbaarheid van bovenstaande producten af te prijzen. De kostprijs van de producten wordt jaarlijks geïndexeerd met de GWW-index.

De overeenkomst is een groeimodel waarin het de bedoeling is dat er steeds meer gevraagd gaat worden van de aannemer. Dit kunnen werkzaamheden zijn die niet passen binnen een van bovenstaand genoemde producten. Naast het afprijzen van producten wordt de aannemer gevraagd om uurtarieven op te geven. Op basis van een fictieve casus, bijvoorbeeld het controleren van een DO tekening en doen van ontwerpsuggesties ten behoeve van duurzaamheid, geeft de aannemer aan welke functies ingezet worden, het aantal uur en bijbehorende tarief. Ten behoeve van de nadere opdrachten zullen tarieven onderdeel zijn van het tot stand komen van de prijs, het opstellen van een open begroting.

Voor de nadere uitvoeringsopdrachten binnen deze opgave gelden de volgende randvoorwaarden om tot prijsafspraken te komen.

- Prijsafspraken pas nadat scope werkpakket gestabiliseerd en risicoprofiel dusdanig teruggebracht dat beheersbare prijs bepaald kan worden.
- In geval aanzienlijke moeilijk in te schatten risico's 'aan de voorkant' spelen:
 - Of deze risico's niet in prijsopgave/scope van werkpakket mee nemen
 - Of deze risico's pas af prijzen/opdragen als ze beter in te schatten zijn,
 - Of deze risico's in een alliantieclausule onderbrengen zodat deze gezamenlijk worden beheerd en bekostigd
 - Of het werkpakket knippen in beter beheersbare/minder gecompliceerde werkpakketten

De principes van 'Eerlijk Geld voor Eerlijk Werk' voor een nadere overeenkomst zijn van toepassing, dit zijn:

- Duidelijke, formele en stabiele opdracht vóór start werkzaamheden
- Goede samenwerking is zacht op de relatie, zakelijk op afspraken
- Gelijkwaardigheid
- Non-exclusiviteit
- Transparantie: essentieel voor continue verbetering

5 Externe context

5.1 Ervaring, tips en tops

In het traject Samenwerken & vertrouwen hebben aannemers hun ervaring met werken van de gemeente Zaanstad gedeeld. In onderstaande tabel zijn aanbevelingen/ maatregelen uit dit traject opgesomd die bruikbaar zijn voor deze SOK en op welke manier het wordt toegepast.

Maatregel	Toepasbaarheid voor deze SOK
Op inhoud	
Voorschot betalingen: Vanuit de markt kwam diverse keren het verzoek voor het betalen van een voorschot. De mogelijkheden hiervoor zijn onderzocht en er is een aangepaste tekst opgenomen in het bestek.	Wordt overwogen voor deze samenwerkingsovereenkomst, t.b.v. de realisatieovereenkomst. Of de betalingsregeling van MKB-infra wordt overwogen.
De lijst met verrekentarieven wordt nu jaarlijks geüpdatet om marktconforme en haalbare tarieven te blijven vragen.	Wordt overwogen voor deze samenwerkingsovereenkomst, t.b.v. de realisatieovereenkomst door een indexeringsregeling.
Ook het percentage AK+WR wordt jaarlijks getoetst aan de inschrijvingen van het voorgaande jaar, zodat er gezonde percentages gevraagd worden.	Wordt overwogen voor deze samenwerkingsovereenkomst op basis van een jaarlijkse benchmark. Een benchmark onder de betrokken aannemers kan het gesprek faciliteren of er aanpassingen gewenst zijn. Uiteindelijk kan het groeimodel ook leiden tot minder risico en wellicht een lager AK op een project. Uiteraard kan het door omstandigheden buiten de SOK ook leiden tot een verhoging van de percentages.
Tenderkostenvergoeding wordt toegestaan binnen het IB bij aanbestedingen die veel extra inzet vragen (Handreiking Tenderkostenvergoeding echter nog niet onverkort van toepassing).	Toepasbaarheid geldt voor de aanbesteding van de samenwerkingsovereenkomst, op basis van eigen beleid van Zaanstad.
Prijsduiken is nadrukkelijk onderwerp van gesprek; onderzocht (uitgeprobeerd) wordt hoe we dat tegen kunnen gaan.	Wordt meegenomen in de EMVI afweging en marktconsultatie.
Boetes zijn gelimiteerd (maximaal 750 euro per dag en 5 % van de aanneemsom).	Wordt overwogen voor deze samenwerkingsovereenkomst.
Relatie	
Coaching on the job m.b.t. Past Performance (nu Better Performance) is beschikbaar en wordt toegepast.	Van toepassing op deze samenwerkingsovereenkomst.

Maatregel	Toepasbaarheid voor deze SOK
Conclusies en aanbevelingen	
Risicomanagement: - Het toepassen van risicomanagement in de voorbereiding van een project - Het betrekken van aannemers bij de risicoanalyse - Het expliciet maken van de risico's en deze alloceren bij de partij die het risico het best kan dragen en hier de meeste invloed op heeft	Van toepassing op deze samenwerkovereenkomst. De aanbevelingen worden meegenomen in de keuzes in de inkoopstrategie.
Informatievoorziening (data & kennis): - Marktpartijen hebben behoefte aan inlichtingen met interactie. Denk aan een plenaire bijeenkomst, individuele inlichtingen of meerdere schriftelijke rondes. - Neem bij elk project standaard mondelingen inlichtingen op. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van individuele informatie-uitwisseling of een algemene startbijeenkomst. Bespreek hier de intentie en de bedoeling van het werk. - In projecten wordt een te harde knip gemaakt tussen de voorbereiding en uitvoering. Hierdoor ontstaat een informatierisico. Er wordt vaak gewisseld van teams en hierdoor raken dingen die bedacht zijn in de voorbereidingsfase in vergetelheid. - In de pilots is geconstateerd dat in de voorbereiding het project doorgedacht is en hier maatregelen voor genomen zijn, die door personele wisseling of de waan van de dag niet in de uitvoering landen. - Zorg voor een goed overdrachtsmoment van voorbereiding naar uitvoering. Dit kan door bijvoorbeeld een PSU of PFU te organiseren. Dit geldt zowel voor de medewerkers van de gemeente, als de overdracht naar de aannemer(s) toe. - Organiseer een PSU op samenwerking. Laat dit begeleiden door een deskundig iemand. Bespreek minimaal: - o Doel van het project; - o Samenwerkingsafspraken; - o Loslaten van 'oud' gedrag. - Maak van de ontwerp- en uitvoeringskeuzes een uitgangspuntennotitie die in de bouwvergadering aan de start van het project, bij wisselingen of de komst van nieuwe (onder)aannemers besproken wordt om zo aan de bedachte werkzaamheden te houden. Of hier bewust van af te wijken. Geef dit bij start uitvoering mee aan de uitvoerder en directievoerder en laat iemand dit plan monitoren.	Er wordt onderzocht in welke vorm invulling gegeven kan worden aan deze behoefte in het aanbestedingsproces. In de overeenkomst kan er voorgeschreven worden hoe informatie opgeslagen en uitgewisseld wordt. Dit punt wordt meegenomen in de EMVI sessie (geen VISI) en marktconsultatie.

Maatregel	Toepasbaarheid voor deze SOK
- Zorg voor een duidelijke taak- en rolverdeling (wie is waarvan) bij de start van een project. Neem hierbij ketenpartners (belangrijke onderaannemers, installateurs et cetera) met een grote inbreng mee in de visie op de taak- en rolverdeling. Dit kan door het organiseren van een PSU of PFU of door een startoverleg waarin dit wordt vastgelegd. - Maak bij de voorbereiding van een project een heldere planning met mijlpalen. Een planning met mijlpalen zorgt ervoor dat het voor zowel de gemeente als de aannemer duidelijk is wanneer inzet verwacht wordt en kan hier ook op gepland worden.	
Contractkeuze: - Bouwteam (mindset) helpt bij het vergroten van het onderlinge vertrouwen en het verbeteren van de samenwerking. Het eerder betrekken van een aannemer bij de voorbereiding van een project leidt tot betere resultaten. De meerwaarde van een aannemer zit vooral in het toetsen van ontwerpen, bestekken en ramingen maar ook in het meedenken bij risicobeheersing en uitvoeringswijze.	Wordt toegepast door de keuze voor een SOK.
Aanbestedingsprocedure: - Een marktpartij heeft minimaal zes weken nodig om een goede aanbieding te kunnen doen waar een EMVI-plan wordt gevraagd. Het kost tijd om een goed plan of een goed onderbouwde prijs te maken. Marktpartijen zijn ook afhankelijk van leveranciers waar offertes opgevraagd moeten worden; - Geef bedrijven voldoende tijd voor de werkvoorbereiding en toets dit bij de markt. Aannemers worden soms geconfronteerd met lange leveringstijden en kunnen hier zo goed onderzoek naar doen. - Welke aanbestedingsprocedure ook wordt gekozen, prijs speelt altijd een rol bij het maken van een aanbieding. Zelfs op 100 % kwaliteit (wat conform de Aanbestedingswet niet kan omdat een prijscomponent altijd een onderdeel van de aanbieding moet zijn) wordt een financiële afweging gemaakt om meer geld beschikbaar te kunnen maken voor de kwaliteitscriteria.	De aanbevelingen worden meegenomen in de keuzes in de inkoopstrategie en EMVI sessie. Wordt toegepast door de keuze voor een SOK. De aanbevelingen worden meegenomen in de inkoopstrategie en EMVI sessie.

Maatregel	Toepasbaarheid voor deze SOK
- Prijsduiken kan voorkomen worden door kwaliteitscriteria significant zwaarder te wegen dan de prijs.	De aanbevelingen worden meegenomen in de inkoopstrategie en EMVI sessie. Ook door de keuze voor een SOK.
Houding en gedrag - Organiseer procesbegeleiding in elk project. Deze procesbegeleider houdt focus op de relatie kant van de samenwerking. De procesbegeleider kan bijvoorbeeld de PSU begeleiden, meedenken in belangen. Afhankelijk van de omvang en risico's van het project kan dit belegd worden bij de projectleider, een intern teamlid of door een externe persoon. Belangrijk is dat de persoon met deze rol bekwaam is op het gebied van communicatie en houding en gedrag of teamdynamiek. - Organiseer duidelijke escalatielijnen in projecten. Zo wordt voorkomen dat discussies eindeloos in een project spelen, en juist op een ander niveau worden gevoerd. - Geef in projecten tijd en ruimte (en dus geld) voor relationele aspecten van de samenwerking. Denk hierbij ook aan de Better Performance of evaluaties en zet dit ook in de taakomschrijving. • Neem agendapunt '0 samenwerking' op in de bouwvergaderingen. - Maak tijd vrij om successen te vieren. - Selecteer de projectbezetting op voldoende beschikbaarheid (tijd) en geschiktheid op bijvoorbeeld samenwerking. - Zoek elkaar live of digitaal op. Plan bijvoorbeeld overleggen zonder agenda om toch contact te houden, er is altijd wel wat te bespreken. Doe dit ook met de beheerders op het werk. - Investeer in het ontwikkelen van kennis en vaardigheden door trainingen in communicatievaardigheden en feedback geven en ontvangen van de medewerkers.	Wordt overwogen voor deze samenwerkingsovereenkomst.

5.2 Marktverkenning

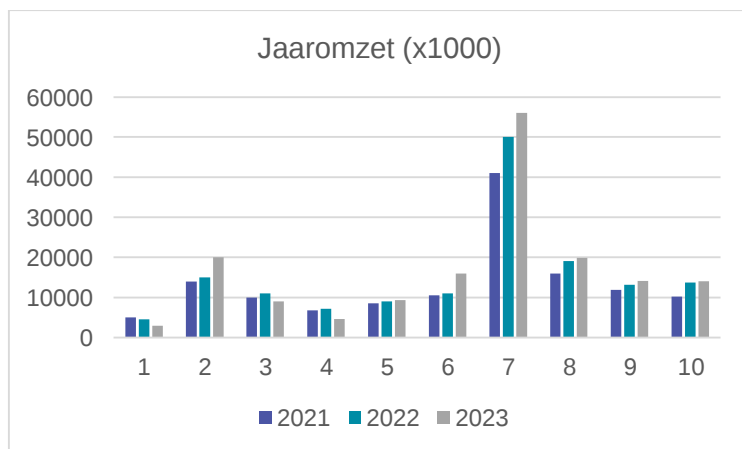
Om een goed beeld te krijgen van de markt voor de in te kopen opgave is een marktverkenning uitgevoerd. Er is een selectie gemaakt van 12 aannemers (geen leveranciers en adviesbureaus) door gemeente Zaanstad. Deze aannemers zijn gevraagd om een online enquête in te vullen. 10 aannemers hebben de enquête ingevuld. Algemene bedrijfsgegevens, referenties en certificering zijn geïnventariseerd.

5.2.1 Jaaromzet

Onderstaande informatie over de jaaromzet kan worden gebruikt om de omvang (op omzet) van de percelen te toetsen aan dat van de gevraagde bedrijven. Hierdoor kunnen percelen uitgevragen die realistisch zijn voor een groot deel van de aannemers.

Tabel 5.1 Jaaromzet van de gevraagde aannemers.

Bedrijf	2021	2022	2023
1	4.999.000	4.525.000	2.933.000
2	14.000.000	15.000.000	20.000.000
3	10.000.000	11.000.000	9.000.000
4	6.800.000	7.200.000	4.600.000
5	8.500.000	9.000.000	9.300.000
6	10.500.000	11.000.000	16.000.000
7	41.000.000	50.000.000	56.000.000
8	16.000.000	19.100.000	19.900.000
9	11.890.000	13.201.000	14.086.000
10	10.196.000	13.705.000	14.010.000



Figuur 5.1 Grafiek van de jaaromzet per bedrijf

5.2.2 Geschiktheidseisen

5.2.2.1 Ervaring met het realiseren van riool en wegen

Alle aannemers hebben een referentie voor het realiseren van riool en wegen in één project. De referenties hebben de volgende kenmerken:

- Realisatie van 150 tot 13.800 meter riool
- Realisatie van 9.000 tot 56 vierkante meter straatwerk
- Contract duur tussen de 8 maanden en 4 jaar
- Contractwaarde tussen de 1,9 mio euro en 10 mio euro
- RAW bestek

5.2.2.2 Ervaring met het uitwerken van een definitief ontwerp (DO) en uitvoeringsontwerp (UO)

90 % van de aannemers heeft ervaring met het uitwerken van een DO en UO in de openbare ruimte. De contractwaarde varieert tussen 150K en 40mio. De duur van de overeenkomst varieert tussen 6 maanden en 8 jaar.

In de scope van deze opgave behoort het ontwerp tot het groeimodel. De ontwerpcomponent in de opgave is in aanvang beperkt (toetsen van producten) en rechtvaardigt daarmee dat er geen geschiktheidseis van wordt gemaakt.

5.2.2.3 Ervaring met het werken in een raamovereenkomst of samenwerkingsovereenkomst

80 % van de aannemers heeft ervaring met het werken in een ROK of SOK. Een deel van de aannemers geeft aan onderdeel te zijn van de SOK Amsterdam. Voor Zaanstad is het werken met een SOK nieuw. Zaanstad wil samen met de aannemer groeien en vindt het daarom niet gepast om in deze opgave ervaringseisen te stellen op het gebied van samenwerking aan de aannemer.

5.2.2.4 Certificaten

In onderstaande tabel is weergegeven welke certificaten de gevraagde aannemers in hun bezit hebben. Met het projectteam is besloten dat ISO9001, VCA**, CO2 prestatieladder trede 5 vereist zijn voor de opgave en worden meegenomen in de uitvraag als geschiktheidseis.

Tabel 5.2 Certificaten die aannemers in hun bezit hebben

Certificaat	In bezit
ISO 9001	10
ISO 14001	7
VCA**	10
CO2 prestatieladder	10 (trede 5)
Veiligheidsladder (SCL)	6 op trede 3 2 op trede 2
BRL 7000 protocol 7001 <i>Uitvoering van landbodemsanering met conventionele methoden</i>	9
BRL 7000 protocol 7004 <i>Tijdelijk uitplaatsen van grond</i>	8
BRL 7000 protocol 7005 <i>Graven in en saneren van de bodem</i>	7
BRL 9334 <i>Straatwerk</i>	1
BRL K10014 <i>reinigen van riolen, putten en kolken</i>	1
BRL K10015 <i>Het inspecteren van rioleringsobjecten</i>	1

5.3 Marktconsultatie

Op 14 januari heeft de marktconsultatie plaatsgevonden. Het doel van de marktconsultatie is om inzicht te krijgen in de zaken die voorwaardelijk zijn voor de aannemers om in te schrijven op het werk. Zo borgen we dat we een overeenkomst opstellen dat ook voor de aannemers aantrekkelijk is en voorkomen we een gebrek aan (geschikte) inschrijvingen.

We zijn in gesprek gegaan met 18 personen van 14 verschillende bedrijven. In een presentatie zijn de voorlopige keuzes gepresenteerd waar de aannemers op konden reageren. Het volledige verslag van de sessie is terug te lezen in Bijlage 3. Een aantal belangrijke aandachtspunten die verduidelijkt of heroverwogen moeten worden in de inkoopstrategie zijn:

- Naast bedragen heeft de markt ook behoefte aan **hoeveelheden** riool en wegen. Dat geeft een beter beeld van de verhouding tussen arbeid en materiaal
- De **verdeling van de percelen** op basis van de deelgebieden leidt tot een ongelijke verhouding tussen de percelen. Het perceel 'midden' is groot in vergelijking met de andere percelen. De andere percelen zijn te klein voor de aannemers om er continu een team op te zetten en te werken aan een goede samenwerking. Ook is voorgesteld om op basis van contractwaarde en interesse het werk te verdelen en dit middels een verdeeltafel (met OG en de betrokken aannemers) te doen
- **BRL 7000** protocol 7005 Graven in en saneren van de bodem is benodigd voor werken in Zaandam. Het advies is daarom om het mee te nemen als geschiktheidscriteria
- De voorlopige keuze voor de **selectiecriteria** zijn niet onderscheidend genoeg om een ranking op te stellen. Er zijn door de markt nog aanvullende opties benoemd voor de selectiecriteria, zoals een veiligheidsmanagementsysteem, SEB routekaart, een visie op duurzaamheid, of de PSO ladder
- De markt werkt liever met **uurtarieven** in de voorbereiding/ ontwerpfase en een beschrijving hoe er gekomen wordt tot een eerlijke prijs dan vooraf productprijzen afgeven
- De **rolverdeling** tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het moet voor de aannemer duidelijk zijn wat de opdrachtgever verwacht en welke werkzaamheden tot de scope van de opgave horen. Benoemd zijn teamsamenstelling (geïntegreerd of gespiegeld), omgevingsmanagement en kabels en leidingen. Een zorg is het omgaan met cultuurverschillen tussen de gemeente en de aannemer(s)
- De markt heeft de voorkeur voor een **contractduur** van 4 jaar met 4 jaar verlenging, maar ook 2 x 2 jaar verlenging wordt gezien als een goede optie

6 Input ten behoeve van de inkoopstrategie

Onderstaande tabel geeft een overzicht van alle voorlopige keuzes die zijn gemaakt met betrekking tot de inkoopstrategie.

Onderwerp	Besluiten	Motivering
Scope van de opgave/ programma	Realisatie van Riool en Wegen.	De nadere opdrachten binnen de SOK betreft de realisatie van riool en wegen.
Scope van de SOK	De aannemer wordt betrokken in de voorbereiding van de NOK, door producten te toetsen en mee te denken. Het is een groeimodel waarin er steeds meer activiteiten van de aannemer gevraagd worden.	Het ontwerp ligt bij OG en wordt uitgevoerd via de lopende raamovereenkomst Ingenieursdiensten. De aannemer wordt (bij aanvang van de overeenkomst) in de voorbereidingsfase gevraagd om de ontwerpen te beoordelen op maakbaarheid en haalbaarheid, risico's en verbetermogelijkheden te signaleren.
Aantal percelen	Vijf percelen op basis van gebieden. Noord, midden, Oost, buiten, NZKG	Dit komt overeen met de gebiedsgerichte aanpak van Zaanstad. Gebiedskennis wordt opgedaan en behouden binnen het projectteam.
Aantal contractpartners	Maximaal 10 geselecteerde gegadigden worden er toegelaten tot het maken van een aanbieding. Het streven is dat elk perceel gegund aan maximaal 1 aannemer per perceel.	Per perceel komt er een vast team (OG en ON) waardoor het leereffect wordt vergroot. De transactiekosten voor het komen tot een NOK worden geminimaliseerd. Opdrachten binnen een perceel mogen gegund worden aan een aannemer van een ander perceel indien: - Er pieken zijn in de uitvoering en de aannemer van het perceel niet voldoende capaciteit heeft. - De aannemer onvoldoende presteert.
Omzetverwachting	Wordt nog besproken door de opdrachtgever.	
Bouw- organisatievorm	Een organisatie waarin advies wordt gegeven op basis van een SOK, gevolgd door een traditionele UAV-2012 organisatie.	De aannemer is bij de uitwerking van het ontwerp betrokken om kennis te nemen van het ontwerp en uitvoeringsdeskundigheid in te brengen door producten te toetsen. Naast samenwerking met de Gemeente Zaanstad is ook samenwerking met de partner van de ingenieursdiensten een onderdeel. Het is een groeimodel waarin, afhankelijk van het project, ook andere werkzaamheden gevraagd kunnen worden. . Na akkoord op

Onderwerp	Besluiten	Motivering
		de NOK zijn de verhoudingen weer conform het traditionele model
Contractvorm	SOK De NOK wordt uitgevraagd op basis van een RAW-bestek onder de UAV 2012	De samenwerkingsovereenkomst past bij de opgave en doelstellingen. De NOK betreft realisatiewerkzaamheden, waarbij een RAW-bestek op basis van de UAV2012 het meest passend is.
Contractduur	De overeenkomst heeft een looptijd van maximaal 8 jaar. In basis duurt de overeenkomst 4 jaar met een mogelijke verlenging van 4 jaar of 2* 2 jaar.	We vragen de aannemer om investeringen te doen i.h.k.v. duurzaamheid. De opgave moet de aannemer voldoende perspectief bieden om de investering terug te verdienen. De nieuwe vorm van samenwerken is een groeimodel en vraagt zowel van OG en ON een andere manier van samenwerken. Dat heeft tijd nodig om volledig tot bloei te komen. Verlenging van de opdracht wordt gedaan op basis van: - Better Performance - KPI's op prestaties zoals duurzaamheid en aantal gemaakte meters riool en vierkante meters straatwerk. - EMVI, de aannemer toont aan dat ze aan haar EMVI beloften voldoet.
Afscheidsregeling	Er wordt geen afscheidsregeling opgenomen in de overeenkomst.	De opgave betreft een overeenkomst van 4 jaar in basis. Een afscheidsregeling wordt gezien als een te zwaar middel voor de duur van de overeenkomst. Het is voor opdrachtgever en opdrachtnemer mogelijk om de overeenkomst niet te verlengen of zwaar wegende argumenten (contractbreuk) in te brengen die leiden tot ontbinding.
Aanbestedingsprocedure	Europese niet openbare procedure	Totale werkzaamheden vertegenwoordigen een financiële omvang wat Europees aanbesteden noodzakelijk maakt.
Aantal toe te laten inschrijvers	Maximaal 10	Er zijn 5 percelen om te vergeven. Er zijn veel partijen die willen meedingen. We willen er maximaal 10 i.v.m. voldoende concurrentie om tot inschrijving over te laten gaan. Ook wordt zo het risico opgevangen als een geselecteerde gegadigde zich terugtrekt. Partijen geven hun voorkeursperceel op in de gunningsfase.

Onderwerp	Besluiten	Motivering
Toepassen van selectiecriteria en loten	Selectiecriteria	Selectiecriteria helpen ervoor te zorgen dat alleen de meest geschikte aanbieders worden geselecteerd. Door duidelijke criteria vast te stellen, is het proces transparant en eerlijker voor alle deelnemers.
Wijze van inlichtingen	Algemene inlichtingen Nota van inlichtingen Individuele inlichtingen	Dit helpt de aannemer om de opgave te doorgronden en te komen tot een aanbidding die aansluit bij de opgave.
Geschiktheidseisen	ISO9001 VCA** CO2 prestatieladder – trede 5 Referentie op het realiseren van riool en wegen in de openbare ruimte.	Minimale eisen aan het kwaliteitssysteem De aannemer moet ervaring hebben met het correct uitvoeren en opleveren van een in technische zin vergelijkbaar werk.
Gunningsstrategie	EMVI op basis van BPKV, waarbij: - Prijs 30 % - Plan van Aanpak 70 %, waaronder: - gunningscriterium 1, duurzaamheid, 35 % - gunningscriterium 2, samenwerken, leren en ontwikkelen, 35 %	De kwaliteit van de werkzaamheden staat voorop, daarom heeft prijs een beperkt aandeel in de score. Daarnaast zal prijsvorming voor de nadere overeenkomsten (RAW-bestek) plaatsvinden als onderdeel van de SOK .
Plafondbedrag	Nee, de contractwaarde wordt aanbesteed.	
Betalingsregeling NOK	Betalingsregeling van MKB Infra	Snellere betaling leid tot meer goodwill bij aannemers. Dat is positief voor de samenwerking.
Prijsmechanisme	Verrekenen van inspanning in de voorbereiding/ ontwerpfase op basis van tarieven of producten Voor de NOK op basis van een open begroting.	De werkzaamheden in de voorbereidingsfase gaan uit van het groeimodel. Aan de voorkant is het nog niet geheel duidelijk wat de werkzaamheden precies inhouden. Werken met uurtarieven en op basis van regie sluit hierbij aan.
Social return	SROI is geen onderdeel van de voorbereidingsfase. SROI wordt opgenomen in de overeenkomst van de nadere opdrachten	Tijdens de voorbereidingsfase ziet OG weinig mogelijkheden voor SROI. Daarom is wordt het niet opgenomen als verplichting.
VISI	VISI is geen onderdeel van de overeenkomst	Zaandam heeft al eerder pilot projecten gedaan met VISI. Op basis van deze ervaring is besloten om er niet verder mee te werken.

Bijlage 1**Overzicht van werken binnen de scope
van de opgave**

code nummer	OLN	projectnaam	gebied	financierings bron	Totaal budget	2026	2027	2028	2029	2030	2031
101669	1640	Breebaardstraat eo	Midden	Riool	2.080.000	463.000	927.000	463.681	-	-	-
101670	1640	Breebaardstraat eo	Midden	Verkeer + wegen	2.630.000	598.000	1.194.000	596.116	-	-	-
101671	1640	Breebaardstraat eo	Midden	VRI/OV	420.000	94.000	187.000	94.125	-	-	-
101672	1640	Breebaardstraat eo	Midden	Groen	180.000	30.000	60.000	28.373	-	-	-
1965	1965	Witte dorp Assendelft	Buiten	Verkeer + wegen	450.000	-	-	10.000	40.000	400.000	-
1965	1965	Witte dorp Assendelft	Buiten	Riool	2.000.000	-	-	20.000	80.000	1.900.000	-
1965	1965	Witte dorp Assendelft	Buiten	Groen	450.000	-	-	10.000	40.000	400.000	-
1965	1965	Witte dorp Assendelft	Buiten	Civiele Kunstwerken	150.000	-	-	-	10.000	140.000	-
1965	1965	Witte dorp Assendelft	Buiten	VRI/OV	500.000	-	-	10.000	30.000	460.000	-
101712	1498	Burg. Vijlbriefstraat-Verstegenstraat	Buiten	Riool	840.000	310.000	-	-	-	-	-
101713	1498	Burg. Vijlbriefstraat-Verstegenstraat	Buiten	Verkeer + wegen	1.400.000	500.000	-	-	-	-	-
101714	1498	Burg. Vijlbriefstraat-Verstegenstraat	Buiten	VRI/OV	259.578	117.789	-	-	-	-	-
101715	1498	Burg. Vijlbriefstraat-Verstegenstraat	Buiten	Groen	248.501	96.591	-	-	-	-	-
101232	1029	Burgemeesterbuurt	Oost	Riool	1.655.404	366.353	989.153	109.906	-	-	-
101233	1029	Burgemeesterbuurt	Oost	Verkeer + wegen	705.000	142.368	384.393	42.710	-	-	-
101234	1029	Burgemeesterbuurt	Oost	VRI/OV	132.000	30.443	82.195	9.133	-	-	-
101235	1029	Burgemeesterbuurt	Oost	Groen	161.000	33.624	90.784	10.087	-	-	-
1814	1814	Burgemeestersbuurt 2 Zaandam	Oost	Riool	90.000	50.000	400.000	1.000.000	-	-	-
1814	1814	Burgemeestersbuurt 2 Zaandam	Oost	Groen	125.000	20.000	50.000	50.000	-	-	-
1814	1814	Burgemeestersbuurt 2 Zaandam	Oost	VRI/OV	335.000	30.000	100.000	200.000	-	-	-
1814	1814	Burgemeestersbuurt 2 Zaandam	Oost	Verkeer + wegen	1.862.000	72.000	500.000	1.240.000	-	-	-
1816	1816	Burgemeestersbuurt 3 Zaandam	Oost	Verkeer + wegen	2.075.000	50.000	50.000	1.025.000	925.000	-	-
1816	1816	Burgemeestersbuurt 3 Zaandam	Oost	Riool	1.722.000	22.000	50.000	1.100.000	550.000	-	-
1816	1816	Burgemeestersbuurt 3 Zaandam	Oost	Groen	130.000	5.000	25.000	25.000	75.000	-	-
1816	1816	Burgemeestersbuurt 3 Zaandam	Oost	Verkeer + wegen	221.000	-	21.000	50.000	150.000	-	-
252	252	Burgerhart/Van Eestraat	Midden	VRI/OV	2.410.000	1.190.000	1.190.000	-	-	-	-
100074	252	Burgerhart/Van Eestraat	Midden	Riool	3.517.034	550.000	950.000	950.000	950.000	-	-
100075	252	Burgerhart/Van Eestraat	Midden	Verkeer + wegen	1.195.173	750.000	110.000	130.000	150.000	-	-
100076	252	Burgerhart/Van Eestraat	Midden	Groen	235.000	15.000	40.000	70.000	100.000	-	-
101441	1319	Domineestuin	Midden	Riool	498.441	2.000	200	400.000	-	-	-
101442	1319	Domineestuin	Midden	Verkeer + wegen	425.538	1.000	1.000	345.000	-	-	-
101443	1319	Domineestuin	Midden	VRI/OV	98.681	-	-	95.000	-	-	-
101444	1319	Domineestuin	Midden	Groen	100.606	-	-	88.000	-	-	-
101677	1524	Dorpsstraat fase 2 + 3	Buiten	Riool	4.501.286	250.000	1.500.000	2.500.000	-	-	-
101678	1524	Dorpsstraat fase 2 + 3	Buiten	Verkeer + wegen	4.202.286	200.000	1.800.000	1.800.000	-	-	-
101679	1524	Dorpsstraat fase 2 + 3	Buiten	VRI/OV	210.000	10.000	100.000	100.000	-	-	-
101680	1524	Dorpsstraat fase 2 + 3	Buiten	Groen	35.000	5.000	30.000	-	-	-	-
101740	1634	Dubbele Buurt Zuideinde	Noord	Riool	90.000	60.000	-	-	-	-	-
101741	1634	Dubbele Buurt Zuideinde	Noord	Verkeer + wegen	2.100.000	2.024.901	-	-	-	-	-
101742	1634	Dubbele Buurt Zuideinde	Noord	VRI/OV	135.000	115.000	-	-	-	-	-
101743	1634	Dubbele Buurt Zuideinde	Noord	Groen	65.000	50.000	-	-	-	-	-
100932	864	Fröbelstraat	Noord	Riool	723.532	550.629	-	-	-	-	-
100933	864	Fröbelstraat	Noord	Verkeer + wegen	568.426	254.796	-	-	-	-	-
100934	864	Fröbelstraat	Noord	Groen	101.592	61.790	-	-	-	-	-
101265	864	Fröbelstraat	Noord	VRI/OV	96.347	53.300	-	-	-	-	-
101802	1641	Geertje Pel Grootstraat	Noord	Riool	850.000	377.750	377.750	-	-	-	-
101803	1641	Geertje Pel Grootstraat	Noord	Verkeer + wegen	640.000	285.600	285.600	-	-	-	-
101804	1641	Geertje Pel Grootstraat	Noord	VRI/OV	70.000	28.550	28.550	-	-	-	-
101805	1641	Geertje Pel Grootstraat	Noord	Groen	63.597	24.300	23.300	-	-	-	-
101397	1316	George Gershwinstraat	Midden	Verkeer + wegen	4.343.036	2.500.590	976.910	-	-	-	-
101398	1316	George Gershwinstraat	Midden	VRI/OV	667.868	358.450	139.100	-	-	-	-
101399	1316	George Gershwinstraat	Midden	Groen	524.310	290.000	119.000	-	-	-	-
101400	1316	George Gershwinstraat	Midden	Riool	4.761.231	2.530.550	984.400	-	-	-	-
1520	1520	Grote Beer - Kleine Beer	Noord	Verkeer + wegen	780.000	20.000	750.000	-	-	-	-
1520	1520	Grote Beer - Kleine Beer	Noord	Groen	170.000	5.000	160.000	-	-	-	-
1520	1520	Grote Beer - Kleine Beer	Noord	Riool	100.000	20.000	70.000	-	-	-	-
101813	478	Houthavenkade (Poeskinstraat-Havenstraat)	Midden	Riool	825.000	105.000	690.000	-	-	-	-
101814	478	Houthavenkade (Poeskinstraat-Havenstraat)	Midden	Verkeer + wegen	882.000	10.000	852.000	-	-	-	-
101815	478	Houthavenkade (Poeskinstraat-Havenstraat)	Midden	VRI/OV	94.500	500	90.000	-	-	-	-
101816	478	Houthavenkade (Poeskinstraat-Havenstraat)	Midden	Groen	140.000	60.000	70.000	-	-	-	-
101799	1734	Irisstraat Koog a/d Zaan	Midden	Verkeer + wegen	170.000	145.000	-	-	-	-	-
101798	1734	Irisstraat Koog a/d Zaan	Midden	Riool	250.000	225.000	-	-	-	-	-
101801	1734	Irisstraat Koog a/d Zaan	Midden	Groen	330.000	300.000	-	-	-	-	-
101649	414	Kleurenbuurt Noord	Oost	VRI/OV	244.000	107.902	-	-	-	-	-
101693	414	Kleurenbuurt Noord	Oost	Riool	2.344.000	1.021.465	-	-	-	-	-
101694	414	Kleurenbuurt Noord	Oost	Verkeer + wegen	1.975.001	772.580	-	-	-	-	-
101695	414	Kleurenbuurt Noord	Oost	Groen	870.000	550.880	-	-	-	-	-
1823	1823	Mandelastraat Zaandam	Midden	Verkeer + wegen	546.000	40.000	500.000	-	-	-	-
1823	1823	Mandelastraat Zaandam	Midden	Riool	427.000	20.000	400.000	-	-	-	-
1823	1823	Mandelastraat Zaandam	Midden	Groen	50.000	5.000	45.000	-	-	-	-
1823	1823	Mandelastraat Zaandam	Midden	VRI/OV	145.000	15.000	125.000	-	-	-	-
101824	1818	Marskamp, Brandakkerstr. Eo Ass	Buiten	Verkeer + wegen	1.151.000	886.000	200.000	-	-	-	-
101823	1818	Marskamp, Brandakkerstr. Eo Ass	Buiten	Riool	890.000	680.000	150.000	-	-	-	-
101826	1818	Marskamp, Brandakkerstr. Eo Ass	Buiten	Groen	130.000	80.000	43.000	-	-	-	-
101825	1818	Marskamp, Brandakkerstr. Eo Ass	Buiten	VRI/OV	355.000	300.000	48.000	-	-	-	-
1504	1504	Militaireweg	Noord	Riool	215.000	200.000	-	-	-	-	-
1504	1504	Militaireweg	Noord	Verkeer + wegen	95.000	90.000	-	-	-	-	-
1504	1504	Militaireweg	Noord	VRI/OV	35.000	30.000	-	-	-	-	-
1504	1504	Militaireweg	Noord	Groen	40.000	40.000	-	-	-	-	-
879	879	Oud-Zaandijk Oost	Midden	Riool	2.409.000	129.000	850.000	1.350.000	-	-	-
879	879	Oud-Zaandijk Oost	Midden	Verkeer + wegen	3.700.000	150.000	1.450.000	2.000.000	-	-	-
879	879	Oud-Zaandijk Oost	Midden	VRI/OV	356.000	20.000	100.000	225.000	-	-	-
879	879	Oud-Zaandijk Oost	Midden	Groen	240.000	15.000	90.000	125.000	-	-	-
1828	1828	Oud-Zaandijk West	Midden	Riool	3.125.000	40.000	100.000	275.000	900.000	900.000	900.000
1828	1828	Oud-Zaandijk West	Midden	Verkeer + wegen	3.118.000	40.000	100.000	230.000	900.000	900.000	938.000
1828	1828	Oud-Zaandijk West	Midden	Groen	232.000	1.000	5.000	25.000	60.000	70.000	70.000
1828	1828	Oud-Zaandijk West	Midden	VRI/OV	365.000	4.000	15.000	55.000	90.000	90.000	110.000
1633	1633	Pablo Picassostraat eo	Midden	Riool	160.000	150.000	-	-	-	-	-
1633	1633	Pablo Picassostraat eo	Midden	Verkeer + wegen	301.000	286.000	-	-	-	-	-
1633	1633	Pablo Picassostraat eo	Midden	VRI/OV	60.000	55.000	-	-	-	-	-
1633	1633	Pablo Picassostraat eo	Midden	Groen	80.000	70.000	-	-	-	-	-
1635	1635	Pieter Lief tinckweg	NZKG	Riool	495.000	25.000	470.000	-	-	-	-
1635	1635	Pieter Lief tinckweg	NZKG	Verkeer + wegen	842.000	25.000	817.000	-	-	-	-
1635	1635	Pieter Lief tinckweg	NZKG	VRI/OV	60.000	5.000	55.000	-	-	-	-
1635	1635	Pieter Lief tinckweg	NZKG	Groen	60.000	5.000	55.000	-	-	-	-
1881	1881	Ringweg eo	NZKG	Riool	1.650.000	30.000	1.600.000	-	-	-	-
1881	1881	Ringweg eo	NZKG	Verkeer + wegen	2.900.000	80.000	2.800.000	-	-	-	-
1881	1881	Ringweg eo	NZKG	VRI/OV	380.000	20.000	350.000	-	-	-	-
1881	1881	Ringweg eo	NZKG	Groen	250.000	10.000	230.000	-	-	-	-
101653	1631	Spoorland Weeshuisland eo	Midden	Riool	540.000	229.625	-	-	-	-	-
101654	1631	Spoorland Weeshuisland eo	Midden	Verkeer + wegen	433.090	225.000	-	-	-	-	-
101655	1631	Spoorland Weeshuisland eo	Midden	VRI/OV	85.000	35.000	-	-	-	-	-
100957	687	Transvaalbuurt	Oost	Riool	1.547.048	820.349	590.000	-	-	-	-
100958	687	Transvaalbuurt	Oost	Verkeer + wegen	1.325.450	691.647	421.679	-	-	-	-
100959	687	Transvaalbuurt	Oost	VRI/OV	214.347	100.000	100.000	-	-	-	-
100960	687	Transvaalbuurt	Oost	Groen	280.857	70.000	160.000	-	-	-	-
101657	695	Vijfpootveld eo	Midden	Riool	990.000	697.444	-	-	-	-	-
101658	695	Vijfpootveld eo	Midden	Verkeer + wegen	1.550.000	1.142.781	-	-	-	-	-
101659	695	Vijfpootveld eo	Midden	VRI/OV	294.999	226.899	-	-	-	-	-
101660	695	Vijfpootveld eo	Midden	Groen	200.000	158.000	-	-	-	-	-
100134	389	Visserspad	Noord	Riool	1.409.611	28.000	-	-	-	-	-

100135	389	Visserspad	Noord	Verkeer + wegen	560.000	468.212	-	-	-	-	-
101369	389	Visserspad	Noord	Groen	47.000	26.735	-	-	-	-	-
101728	389	Visserspad	Noord	VRI/OV	77.000	58.858	-	-	-	-	-
100053	556	Waterlandbuurt	Midden	Riool	1.650.027	426.739	-	-	-	-	-
100054	556	Waterlandbuurt	Midden	Verkeer + wegen	1.570.000	380.591	-	-	-	-	-
100055	556	Waterlandbuurt	Midden	Groen	116.000	27.378	-	-	-	-	-
101431	556	Waterlandbuurt	Midden	VRI/OV	220.000	57.171	-	-	-	-	-
1736	1736	Westknollendam	Noord	Verkeer + wegen	290.000	280.000	-	-	-	-	-
1736	1736	Westknollendam	Noord	Riool	350.000	330.000	-	-	-	-	-
1736	1736	Westknollendam	Noord	VRI/OV	62.000	55.000	-	-	-	-	-
1880	1880	Zonnepad eo	Midden	Riool	640.000	40.000	600.000	-	-	-	-
1880	1880	Zonnepad eo	Midden	Verkeer + wegen	370.000	30.000	340.000	-	-	-	-
1880	1880	Zonnepad eo	Midden	VRI/OV	152.000	22.000	130.000	-	-	-	-
1880	1880	Zonnepad eo	Midden	Groen	282.000	20.000	262.000	-	-	-	-
1514	1514	Zuideinde	Midden	Riool	225.000	210.000	-	-	-	-	-
1514	1514	Zuideinde	Midden	Verkeer + wegen	135.000	135.000	-	-	-	-	-

Bijlage 2**Overzicht raamovereenkomsten**

OVERZICHT RAAMOVEREENKOMSTEN IB ZAA NSTAD

NAAM	BESTEKNR	CONTRACT EIGENAAR	SCOPE	STARTDATUM	2022				2023				2024				2025				2026				2027				2028				2029				2030				2031				2032																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
					Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
OV & VRI	2020-144	SBO	1.4.1 Instandhouding OV-installaties a. het onderhouden van het areaal van OV installaties; b. het repareren van schades in het areaal; c. administratie van toestand van het areaal. 1.4.2 Instandhouding VRI-installaties a. het onderhouden van het areaal van VRI-installaties; b. het repareren van schades in het areaal; c. administratie van toestand van het areaal.	1-7-2020	CONTRACT PERIODE T/M 01-07-2023				VERLENGING JAAR 1&2				VERLENGING JAAR 3&4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

Bijlage 3**Risicodossier**

Risicodossier Inventarisatie risico's Prog. Inkopen Riool Wegen ZNSTD

RISKID

TAUW

ID	Categorie	Ongewenste gebeurtenis	Oorzaken	Gevolgen	Risico allocatie (OG of ON)	Risico eigenaar	Kans	Geld	Tijd	Kwaliteit	Veiligheid	Omgeving	Imago	Risicoscore	Gewicht						Score Range	Maatregelen	Maatregel eigenaar	Risico opmerkingen	Ingediend door	
2	Aanbesteding/ Organisatorisch	geen inschrijvers of niet voldoende inschrijvers	* opdracht te groot * opdracht te kort in doorlooptijd ivm terugverdienen investeringen * opdracht te ingewikkeld * geluiden van aannemers dat Zaanstad geen fijne opdrachtgever is	* mislukte aanbesteding * te dure inschrijvingen	OG	Nicolet (m.b.v. beheer en TAUW)		4	3	3	1	0	0	0	28							Wordt getoetst via de marktconsultatie en EMVI sessie en krijgt vorm in de IKS.		De doorkijk naar de toekomst voor de aannemer is belangrijk. Better performance of wachtregeling inbouwen.	n.zeeuw@zaanstad.nl	
1	Politiek	geen draagvlak bij bestuur om raamovereenkomst te sluiten	* niet voldoende uitgelegd wat belang is * onvoldoende besef van de onderhoudsachterstand * bestuurd onvoldoende betrokken bij het oroces	* onderhoud loopt verder achter	OG			3	2	4	3	0	0	0	27							* Bestuur informeren over de SOK. Het bestuur is al op de hoogte van de huidige problemen en dat SOK en oplossing is	Marina	Kans is klein, gevolg is wel heel groot. We volgen juridisch de juiste procedure, dus er is weinig tegen in te brengen.	n.zeeuw@zaanstad.nl	
17	Organisatorisch	onvoldoende voorbereiding	* Te weinig tijd * ontbreken kennis	* wijzigingen naderhand doorvoeren * vertraging * inefficiënt	OG			3	2	2	2	0	2	1	27							1. Infographic opstellen 2. Berichtgeving Zaanlink 3. infographic meenemen in markconsultatie 4. Mirrel nadere toelichting vragen over de risico en regelmatig overleggen	1. Laura 2. Patty & Nicolet 3. Henberto 4. Patty	Risico wordt niet herkend. Sessies worden goed voorbereid. Inkoop heeft de rol om contractdocumenten te toetsen.	mirrel@profina.nl	
23	Organisatorisch	Er is geen draagvlak in de organisatie voor de gekozen contractvorm. Zowel in de voorbereiding (komen tot het contract) als in de uitvoering van het contract.	* Stakeholders zijn onvoldoende meegenomen of aangehaakt in het proces.	* De projectdoelen worden niet gehaald. * De voordelen van programmatisch inkopen zijn niet zichtbaar				5	2	2	0	0	0	1	25										laura.bijl@tauw.com	
9	Workflow/ Technisch	Projecten niet kunnen combineren met werkzaamheden NUTS bedrijven	* Het is onvoorspelbaar of er werkzaamheden benodigd zijn aan de riooltracé	* Afstemming daardoor vertraging	OG	OG/ PL		4	2	3	0	0	0	1	24									Samenvoegen met risico 5	m.konst@zaanstad.nl	
10	Workflow/ Samenwerking	moeite om passende projecten te vinden	* weinig input van beheer afdeling	* geen projecten binnen raamovereenkomst	OG	OG		3	2	3	0	0	0	2	21							Afstemmen met Wim en Ron Bos	Nicolet	Belangrijk om aannemers continuïteit te bieden. Bezig met de programmering, Hans Droog.	m.konst@zaanstad.nl	
14	Aanbesteding	Scope niet (voldoende) helder	* Het is niet duidelijk wat de behoefte is van de gemeente * behoefte gemeente sluit niet aan bij de uitvraag * SOK en ROK worden nu al door elkaar gehaald (verwijderen is besloten)	* Geen geschikte inschrijvingen * onduidelijkheden/discussies tijdens de uitvoering * Veel vragen tijdens aanbesteding * Wezenlijke wijziging tijdens aanbesteding met als gevolg rectificeren/heraanbesteden * intrekken aanbesteding en heraanbesteden	OG	Nicolet		3	3	2	0	0	0	2	21								* scope abstract beschrijven, waardoor je niet te snel erbuiten valt (engineering opnemen als scope)	Laura		mirrel@profina.nl
6	Omgeving	Geen kapvergunning	* Bij start boom over het hoofd gezien of trace riool is gewijzigd * Deelopdracht is onvoldoende voorbereid.	* vertraging	OG	OG /TAUW		2	2	3	1	0	0	2	16								* OG neemt ON vroegtijdig mrr in voorbereiding van deelopdracht	1 en 2 ZNSTD 3 TAUW	6, 13 en 20 aannemer meenemen in de voorbereiding van de deelopdrachten.	m.konst@zaanstad.nl
15	Workflow	Planning wordt niet gehaald	* besluitvorming duurt langer * Planning niet realistisch	* latere ingang overeenkomst * projecten vallen opeens buiten de ovk doordat ovk (veel) later in gaat	OG	OG/TAUW		4	2	2	0	0	0	0	16							We beheersen de planning en stemmen af.	TAUW	Is al opgetreden.	mirrel@profina.nl	
21		De samenwerking verloopt moeizaam en bevindt zich in een neerwaartse spiraal	* De belangen lopen te ver uit elkaar, begrotingen/calculaties liggen steeds verder uit elkaar, de verwachtingen zijn te verschillend, er is geen click tussen de mensen van de gemeente en de aannemer(s). Nieuwe mensen bij OG/ON die onvoldoende onboarding hebben gehad.	*irritaties, beoogde efficiëntie wordt niet gehaald, risico's worden niet beheers, ontbinden van het contract				3	3	2	0	0	0	0	15							1. PSU organiseren met ON 2. In contractfase helder maken wat de ON moet begroten 3. Transitie regelen 4. In contractfase opnemen dat er een vast team, directievoerder en	1. ZNSTD 2 tm 5 TAUW		henberto.remmerts@tauw.com	
13	Omgeving	Volgen bezwaren op ontwerp/ verkeersbesluit	* Tegenstanders zijn het niet eens met het ontwerp * onvoldoende voorbereiding deelopdracht	* Vertraging in de voorbereiding en de rest van het project	OG			2	2	2	0	0	1	2	14										j.veenboer@zaanstad.nl	
3	Politiek	geen draagvlak bij MT bij GO/No Go moment	* niet goed gecommuniceerd wat de te behalen voordelen zijn	* niet kunnen doorgaan met raamovereenkomst * alle werken nog steeds los moeten aanbesteden	OG			2	3	2	1	0	0	0	12							* Jaap en Wim bijpraten, want die nemen het mee naar MT * juiste personen betrekken bij GO/ No Go momenten	Nicolet	Wim Runderkamp moet bijgepaat worden. Opdrachtgever van MIP. Zorgen dat de juiste personen bij de GO momenten betrokken zijn. (Wim, Ruud van straten en Jaap)	n.zeeuw@zaanstad.nl	
12	Workflow/ Financieel	geen budget door overvolle MIP planning	* opstropen projecten door vertragingen (sneeuwbal effect)	* geen financiële middelen beschikbaar	OG	OG		2	2	2	0	0	0	1	10								Ruud v Straten	Zou beter moeten zijn/ worden als er een SOK is Gevolg van risico 10. Er is geld beschikbaar, maar de vraag/ onduidelijkheid is hoeveel er beschikbaar is op het moment dat we	m.konst@zaanstad.nl	
16	Aanbesteding	klacht/kort geding	* uitvraag gemeente sluit niet aan bij aanbod markt * gemeente gaat niet mee in aanpassingsverzoeken markt	* gegronde klacht; eventueel heraanbesteding danwel andere winnaar * ongegrond; gemeente kan door * vertraging				2	2	2	1	0	0	0	10										Samenvoegen met risico 2	mirrel@profina.nl
22		Het voorziene jaarlijkse budget/opdrachtbedrag is niet toereikend	de prijsontwikkelingen gaan harder dan verwacht, de omvang en aantal opdrachten wordt groter	opdrachten kunnen niet meer gegeven worden, er is sprake van een wezenlijke wijziging				3	3	0	0	0	0	0	9							Intern jaarlijks bijstellen van de kosten van MIP (onderdeel EMVI sessie)	Laura	Bespreken in EMVI sessie	henberto.remmerts@tauw.com	
4	Organisatorisch	geen overeenstemming binnen projectteam over manier waarop overeenkomst in de markt gezet moet worden	* verschillende inzichten qua werkmethode * niet goed gecommuniceerd over belang van overeenkomst * te druk met ander werkzaamheden en geen tijd voor deze overeenkomst	* geen goede overeenkomst * geen draagvlak in organisatie voor overeenkomst * men maakt geen gebruik van de overeenkomst als hij er is * verstorende werkverhouding binnen afdeling en tussen afdelingen	OG			1							5									Weinig grip op dagelijks beheer. Er wordt al gemerkt dat veel mensen druk zijn. Projectnaam is niet duidelijk. Uitnodigingen werden kort van tevoren ingepland. Onvoldoende duidelijk dat dit contact uiteindelijk gaat helpen om meer met minder (energie te doen) 'SOK' in de naam zetten, dan is het duidelijk waar het over gaat. Ligt bij de gemeente, risico eruit halen	n.zeeuw@zaanstad.nl	
5	Workflow /Geografisch	Geen Vergunning Tijdelijke Maatregelen (VTM) door projecten in de omgeving (Nutsbedrijven)	* Veel werk tegelijk in de stad van onderhoud en ontwikkelingen	* planning moet aangepast	OG	OG/ PL		1	2	3	0	0	0	0	5							1. Deelprojectleider is verantwoordelijk en stemt af met Wietse en Erik, die vergunningverleners zijn 2. Deelprojectleider is verantwoordelijk en stemt planning af met Arjan Honing (VTM coördinator)	Arjen Honing, VTM coördinator. Moeten wel afstemmen, maar niet verantwoordelijk. PL IB van het project is verantwoordelijk. Aannemer ondersteunend		m.konst@zaanstad.nl	

Bijlage 3a**Risicodossier legenda**

Kans			Geld			Tijd		
Waarde	Label	Legenda	Waarde	Label	Legenda	Waarde	Label	Legenda
0	0	Geen (0%)	0	0	Geen	0	0	Geen
1	1	Zeer Onwaarschijnlijk (1 - 5%)	1	1	Marginale extra kosten (€0 - €25.000)	1	1	Marginale vertraging (0 - 1 maand)
2	2	Kleine kans (5 - 10%)	2	2	Geringe extra kosten (€25.000 - €50.000)	2	2	Geringe vertraging (1 - 2 maanden)
3	3	Reële kans (10 - 25%)	3	3	Redelijke extra kosten (€50.000 - €100.000)	3	3	Middelgrote vertraging (2 - 4 maanden)
4	4	Grote kans (25 - 50%)	4	4	Aanzienlijke extra kosten (€100.000 - €200.000)	4	4	Grote vertraging (4 - 6 maanden)
5	5	Zeer grote kans (> 50%)	5	5	Enorme extra kosten (€200.000 - €400.000)	5	5	Zeer grote vertraging > 6 maanden

Kwaliteit			Veiligheid		
Waarde	Label	Legenda	Waarde	Label	Legenda
0	0	Geen (0%)	0	0	Geen effect op Kwaliteit
1	1	Zeer Onwaarschijnlijk (1 - 5%)	1	1	Minimale afwijking op eis, product en/of dienst. Functieherstel op lange termijn.
2	2	Kleine kans (5 - 10%)	2	2	Redelijke afwijking op eis, product en/of dienst. Functieherstel benodigd, maar niet urgent.
3	3	Reële kans (10 - 25%)	3	3	Aanzienlijke afwijking op eis, product en/of dienst. Urgentie in functieherstel.
4	4	Grote kans (25 - 50%)	4	4	Vrijwel zekere afwijking op eis, product en/of dienst. Hoge urgentie in functieherstel.
5	5	Zeer grote kans (> 50%)	5	5	Voldoet niet aan de kwaliteit van eis, product en/of dienst. Functieherstel niet meer mogelijk

Omgeving			Imago		
Waarde	Label	Legenda	Waarde	Label	Legenda
0	0	Geen (0%)	0	0	Geen imagoschade voor project/organisatie
1	1	Zeer Onwaarschijnlijk (1 - 5%)	1	1	Geen negatieve berichtgeving - Projectteam-lid moet zich verantwoorden in de Projectgroep.
2	2	Kleine kans (5 - 10%)	2	2	Negatieve berichtgeving in wijkkrant - PM moet zich verantwoorden aan Ambtelijke OG
3	3	Reële kans (10 - 25%)	3	3	Negatieve berichtgeving in lokale media - Matige verstoring interne- en externe stakeholders
4	4	Grote kans (25 - 50%)	4	4	Negatieve berichtgeving in regionale media - Ernstige verstoring interne- en externe stakeholders
5	5	Zeer grote kans (> 50%)	5	5	Negatieve berichtgeving in landelijke media - Politieke bestuurlijke kwestie

Bijlage 4**Verslag marktconsultatie**

Verslag marktconsultatie SOK riool & wegen

Aanwezig	Nicolet Zeeuw (Zaanstad) Patty Greven (Zaanstad) Jeroen Jager (Zaanstad) Henberto Remmerts (TAUW) Eljoenai Gumbs (TAUW) Laura Bijl (TAUW) 18 personen vanuit 14 verschillende aannemers	Opgesteld door Laura Bijl E-mail laura.bijl@tauw.com
Afwezig	-	
Datum bespreking	14 januari 2025	
Locatie	Gemeentehuis Zaanstad	
Kopie aan	-	
Datum	7 februari 2025	
Kenmerk	M001-129391LBI-V02-ssc-NL	
Onderwerp	Marktconsultatie SOK riool & wegen	

Op 14 januari 2025 heeft de marktconsultatie plaatsgevonden. Het doel van de marktconsultatie was om voorlopige keuzes te toetsen en inzicht te krijgen in de zaken die voorwaardelijk zijn voor de aannemers om in te schrijven op het werk. In een plenaire presentatie zijn de voorlopige keuzes gepresenteerd waarop de aannemers konden reageren. Aan het eind van de sessie is er een kleine groepen een gesprek gevoerd over de aspecten van het traject Samenwerken & Vertrouwen.

Hieronder staat een opsomming van de opmerkingen en vragen die tijdens de marktconsultatie zijn benoemd. Sommige bevestigen de voorlopige keuzes die zijn gemaakt. Andere keuzes worden heroverwogen in de inkoopstrategie op basis van de opmerkingen. Aan dit document kunnen geen rechten ontleend worden.

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
1	Scope (slide 5 t/m 10) De opgave is gepresenteerd. Hierbij zijn de doelstellingen, samenwerkfilosofie, het groeimodel, scope en percelen gepresenteerd.		
2	Buiten de scope van de opgave vallen de bestaande raamovereenkomsten van gemeente Zaanstad. Zaanstad is verantwoordelijk voor de coördinatie met de andere raamovereenkomsten.	Dit wordt op prijs gesteld door de aannemers. Zaanstad heeft sturingsmiddelen om het goed te coördineren.	<i>Dit is een bevestiging van de gemaakte keuze.</i>

Kenmerk

M001-1293914LBI-V02-ssc-NL

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
3	De percelen zijn verdeeld op basis van de beheergebieden van gemeente Zaanstad. Er is een indicatie van de omvang in omzet voor 2026-2027 afgegeven.	Hoeveelheden (riool en verharding) geven de aannemer meer inzicht in de scope dan alleen de omzet. Ook geven hoeveelheden een beter beeld van de verhouding tussen arbeid en materiaal. Het verzoek is om de hoeveelheden toe te voegen aan de scope en omvang van de percelen.	<i>Dit wordt op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt in aanbestedingsdocumenten.</i>
4	De percelen zijn verdeeld op basis van de beheergebieden van gemeente Zaanstad. Er is een indicatie van de omvang in omzet voor 2026-2027 afgegeven.	Zit er een variatie in de orde grote van werken binnen de percelen? (Prijs en meters)	<i>In aanbestedingsdocumenten wordt op hoofdlijnen inzicht gegeven in de omvang en bandbreedte van de deelopdrachten.</i>
5	Binnen de scope van het project vallen integrale riool & wegen werken.	Betreffen de werken alleen een vervangingsprojecten of ook nieuwbouwprojecten?	<i>Binnen de scope van de opgave vallen vervangingsprojecten (MIP). Er zijn vooralsnog geen nieuwbouwprojecten voorzien in de scope.</i>
6	Binnen de scope van het project vallen integrale riool & wegen werken. De doelstelling van de opgave is om zo veel mogelijk werk/omzet tot stand te brengen.	Wanneer zou een werk niet binnen een SOK vallen?	<i>Uitgangspunt is het principe 'SOK, tenzij...' als uit andere overwegingen blijkt dat een andere inkoop beter past. Mits de scope binnen de contractkaders valt.</i>
7	Groeimodel	Wordt de SOK gedragen binnen de organisatie?	<i>Ja het MT is meegenomen in het proces en staat erachter.</i> <i>De SOK gaat uit van een groeimodel om aan elkaar te wennen, maar ook om de organisatie intern geleidelijk mee te nemen in de verandering.</i>

Kenmerk

M001-1293914LBI-V02-ssc-NL

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
8	Verdeling van de percelen	Is er een cultuurverschil tussen de deelgebieden?	<i>Zaanstad maakt de overstap naar een gebiedsgerichte aanpak met vaste teams. Ook het ingenieursbureau gaat op die manier werken. Daarom is er gekozen om de percelen te baseren op de gebieden.</i>
9	Verdeling van de percelen	Is het gebied zo specifiek dat je 1 aannemer per gebied wil kiezen? Het kan verfrissend zijn als een aannemer in een ander gebied kan werken.	<i>Zaanstad wil in de SOK inbouwen dat aannemers van andere percelen kunnen bijspringen. Om gebiedskennis op te bouwen en aan te sluiten bij de gebiedsgerichte aanpak (vaste teams) overwegen we één aannemer per gebied.</i>
10	Verdeling van de percelen	In plaats van de scope op te knippen in percelen kan het 1 project wat verdeeld wordt over een aantal aannemers. Het volgende project gaat naar de eerste in de rij.	<i>De percelen worden heroverwogen in de inkoopstrategie.</i>
11	Verdeling van de percelen	Op welk moment geven de aannemers hun voorkeur voor een perceel door?	<i>Dit proces wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
12	Verdeling van de percelen	De omvang van het perceel midden, is significant groter dan de andere percelen. Een mogelijkheid is om het perceel midden te gunnen aan 2 of 3 partijen. De andere deelgebieden zijn te klein om continu een team op te zetten. 5,8 mio is te klein voor (grote) aannemers om er continu een team op te zetten. Voorstel dat een partij kan inschrijven op een bepaalde contractwaarde. Aandachtspunt is om MKB niet uit te sluiten.	<i>De percelen worden heroverwogen in de inkoopstrategie. Er wordt gekeken naar:</i> • Aantal kilometer riool • Vierkante kilometer verharding • Aantal projecten • Verhouding omzet voor materiaal en werkzaamheden.

Kenmerk

M001-1293914LBI-V02-ssc-NL

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
		Een optie is om te verdelen net zoals is toegepast in Rotterdam. De aannemers mogen stickers plakken bij de projecten waar ze geïnteresseerd in zijn en vervolgens wordt het gesprek gevoerd.	
13	Verdeling van de percelen	Continuïteit is het belangrijkste voor de samenwerking. Het risico is dat de ingeschatte getallen niet waargemaakt worden en ON moet afschalen.	<i>De percelen worden heroverwogen in de inkoopstrategie.</i>
14	De aanbesteding (slide 12 t/m 17) Gepresenteerd zijn de procedure, aantal inschrijvers, geschiktheidscriteria, selectie, gunningscriteria, prijsmechanisme en wijze van inlichtingen		
15	Het uitgangspunt is dat er 10 partijen worden toegelaten tot inschrijving (twee keer het aantal percelen)	Wat is de procedure als er minder dan 10 partijen mee doen aan de niet-openbare procedure?	<i>Bij minder dan deelnemende partijen aan de niet-openbare procedure, mogen alle partijen die voldoen aan de geschiktheidseisen een inschrijving doen.</i>
16	Het uitgangspunt is dat er 10 partijen worden toegelaten tot inschrijving (twee keer het aantal percelen)	Van 10 naar 5 partijen lijkt een prima uitgangspunt. De verhouding is goed.	<i>Bevestiging van keuze</i>
17	SOK ervaring en ontwerp ervaring zijn gepresenteerd als selectiecriteria.	De selectiecriteria moeten meer onderscheidend zijn, zodat er een ranking uit komt met verschillen.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>

Kenmerk

M001-1293914LBI-V02-ssc-NL

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
18	Er worden geen BRL's opgenomen als geschiktheidscriteria	BRL voor bodemsanering is nodig voor werken in Zaanstad omdat je altijd te maken hebt met een verontreinigde grond	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
19	VCA** is voorgesteld als geschiktheidscriteria.	Mag het ook een veiligheidsmanagementsysteem vergelijkbaar met VCA** zijn?	<i>De opmerking wordt overwogen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
20	Geschiktheidscriteria	Duurzaamheid kan ook uitgevraagd worden als selectiecriterium: • Visie document duurzaamheid • Aan welke doelstellingen gecommiteerd de partij zich? • In bezit van emissieloos materieel? • Ervaring met emissieloos werken	<i>Duurzaamheid wordt uitgevraagd als gunningcriterium. Daar kan de aannemer toelichting geven op de genoemde aspecten.</i>
21	Selectiecriteriën	Plaats op de SEB routekaart meenemen als selectiecriterium.	<i>De opmerking wordt overwogen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
22	Selectiecriteriën SEB/duurzaamheid (zie vorige opmerkingen)	De overeenkomst is voor 8 jaar. Er is ruimte voor aannemers om te investeren. Geef die ruimte en straf het niet af dat partijen nog geen emissieloos materieel bezitten. Er is ruimte om te groeien.	<i>Het groeimodel is onderdeel van de contractfilosofie. De gekozen selectiecriteriën worden getoetst aan de contractfilosofie en opgave doelstellingen.</i>
23	Selectiecriteriën	PSO ladder kan (sociaal ondernemen) uit gevraagd worden als selectiecriterium.	<i>De opmerking wordt overwogen bij het opstellen van de selectiecriteriën.</i>
24	Gunningscriteria, samenwerken	Voor het gunningscriterium samenwerken wil de markt graag weten waar Zaanstad staat. Kan er in de uitvraag context meegegeven worden zodat de aannemer een plan kan schrijven dat aansluit bij de wensen van Zaanstad	<i>Dit wordt meegenomen in de inkoopstrategie en de aanbestedingsstukken. Ook de samenwerkfilosofie sluit hierbij aan.</i>
25	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). • Houding en gedrag	Houding en gedrag stellingen worden onderschreven door de markt.	<i>De stellingen worden meegenomen in de context van het gunningscriterium samenwerken.</i>

Kenmerk

M001-1293914LBI-V02-ssc-NL

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
26	Gunningscriteria	Wat is de rolverdeling op omgevingsmanagement? (OG of ON?) Eventueel kan het een optie zijn om omgevingsmanagement als gunningscriteria mee te nemen.	<i>In de uitwerking van de inkoopstrategie wordt de rolverdeling op OM toegelicht.</i>
27	Gunningscriteria	Een presentatie van het plan of interview met de partijen kan een gunningscriteria zijn om te toetsen of de aannemer de opgave en contractfilosofie doorgrond en klik met de aannemer. Dit kan met de sleutelfunctionaris in de SOK en NOK	<i>De opmerking wordt overwogen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
28	Gunningscriteria, duurzaamheid	Transport en logistiek zijn essentieel onderdeel van duurzaamheid.	<i>In de duurzaamheidssessie kwamen vooral de ambitie en mogelijkheden naar voren op andere aspecten. Daarom is het niet opgenomen als onderdeel van het gunningscriterium.</i>
29	Prijsmechanisme	Productprijzen staan niet in verhouding tot de kosten van de uitvoering. Het voorstel is om voor de inschrijving uurtarieven per functie voor inzet in voorbereidingsfase uit te vragen en een bandbreedte mee te geven. Daarnaast kan er gevraagd worden hoe de aannemer komt tot een open en eerlijke prijs komt. Hoe geef je transparantie en een open begroting? Gebruik geen fictieve hoeveelheden maar casussen.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
30	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). Prijs	De partijen staan positief tegenover het gebruik van de MKB betalingsregeling. Aanbeveling is om de AK+WR conform EIB ontwikkeling te doen.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>

Kenmerk

M001-1293914LBI-V02-ssc-NL

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
		Een aandachtspunt is dat de planning gezamenlijk moet worden opgesteld. Dat zorgt voor gedeelde verantwoordelijkheid.	
31	Wijze van inlichtingen	Voor de partijen is het belangrijk dat de afgegeven planning wordt nageleefd. Het kost veel tijd om de nota vragen door te nemen voor de aannemer en de opdrachtgever heeft tijd nodig om alle vragen goed te beantwoorden. Zorg er dus voor dat er voldoende tijd is gereserveerd voor deze stappen.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de aanbestedingsplanning in de inkoopstrategie.</i>
32	De overeenkomst (slide 18 t/m 20). Gepresenteerd zijn de contractduur met verlengingsopties, voorwaarden en prijsmechanisme		
33	Contractduur, verlengingsmogelijkheden.	Als je in wil zetten op duurzaamheid, heeft 4 jaar verlenging de voorkeur. 2x 2 jaar geeft ruimte om in te springen op politieke ontwikkelingen en biedt beide partijen meer vrijheid.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
34	Contractduur, verlengingsmogelijkheden.	Aannemer en OG mogen beide uitstappen.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
35			
36	Contractvoorwaarde	Indexatie is een belangrijk onderdeel bij lange contracten. Het zou fijn zijn als de aannemers in de selectiefase al duidelijkheid hebben over hoe er omgegaan wordt met indexatie.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
37	Contractvoorwaarde	Zijn alle nadere overeenkomsten op basis van de UAV-2012?	<i>Ja, in de basis zijn alle nadere overeenkomsten zijn op basis van de UAV-2012.</i>
38	Prijs	Hoe kunnen prijsdiscussies over de NOK kosten voorkomen worden?	<i>Prijs wordt opgenomen als gunningscriteria. Dit vormt een basis voor de samenwerking en eerlijk geld voor eerlijk werk.</i>

Kenmerk M001-1293914LBI-V02-ssc-NL

	Onderdeel	Opmerking	Reactie OG
39	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). Risico's	ON heeft een duidelijke voorbereidingsplanning nodig om risico's te identificeren, duidelijke scope per project. Ook ontvangt ON graag inzicht in de projecten komende 8 jaar, voor continuïteit.	<i>De projectenplanning voor komende 8 jaar is nog niet volledig. Wel kan de SOK planning jaarlijks worden bijgewerkt en gedeeld met de partijen.</i>
40	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). Risico's	In het risicodossier moet er duidelijkheid zijn wie welk risico beheerst en welke risico's onderdeel zijn van het bestek. Het voorstel is om een risicopot op te nemen voor risico's die niet weggeschreven kunnen worden in het bestek.	<i>In de voorbereidingsfase wordt er verwacht dat de aannemer aanwezig is bij de risico sessie. Zo wordt de aannemer meegenomen in de risico's, beheersing en verdeling.</i>
41	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). Informatie	Wat wordt er van de aannemer verwacht op het gebied van kabels en leidingen?	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
42	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). Informatie	Verwacht de gemeente Zaanstad dat er gewerkt wordt met een geïntegreerd team of een samengesteld team?	<i>Deze keuze wordt gemaakt in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
43	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). Informatie	Wordt er gebruik gemaakt van field coaching om de juiste cultuur te creëren. Field coaches zijn bijvoorbeeld betrokken bij de PSU en evaluatie van de samenwerking. Ze kijken naar wat het team nodig heeft om optimaal te presteren	<i>De opmerking wordt overwogen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>
44	Discussie over de aanbevelingen van het traject Samenwerken & Vertrouwen (S&V). Informatie	Een aandachtspunt is een goede overdacht naar de aannemer bij overgang naar een volgende fase.	<i>Dit wordt meegenomen in de uitwerking van de inkoopstrategie.</i>