

<b>Onderwerp</b> Evaluatie projecten Groot Onderhoud	
Nummer	2019/638361
Portefeuillehouder	Snoek, M.
Programma/beleidsveld	5.1 Openbare ruimte en mobiliteit
Afdeling	PCM
Auteur	Koning, R.
Telefoonnummer	023-5113372
Email	<a href="mailto:rkoning@haarlem.nl">rkoning@haarlem.nl</a>
Kernboodschap	<p>Deze nota gaat in op de uitkomsten bij groot onderhoud van de projectevaluaties en-monitoren, projectaudits en uitgevoerde evaluaties op het onderdeel communicatie met omwonenden en stakeholders bij een aantal projecten. Ten aanzien van een aantal onderdelen kunnen de volgende conclusies worden getrokken:</p> <p><u>Kwaliteit</u>: De aannemers leveren over het algemeen goede kwaliteit, de ingenieursbureaus zijn soms wat afwachtend en te weinig planmatig,</p> <p><u>Kostenefficiëntie</u>: Onderbouwde conclusies zijn om verschillende redenen pas later in de contractperiode te trekken.</p> <p><u>Tijd</u>: Een andere wijze van contractvorming en aanbesteding werken gunstig uit op de planning. Deze wordt inmiddels toegepast</p> <p><u>Organisatie</u>: De eigen organisatie past zich aan op het punt van eenduidiger beleggen van intern opdrachtgeverschap en een betere spreiding van de werken over het jaar.</p> <p><u>Doelstelling "samen met de stad"</u>: De uitkomsten van de enquêtes geven een positief beeld over de wijze waarop burgers zijn betrokken en geïnformeerd</p> <p><u>Doelstelling "Duurzaam en circulair"</u>: Door ingenieursbureaus en aannemers is een aantal producten opgeleverd die nu kunnen worden ingezet bij de projecten.</p> <p><u>Doelstelling "efficiënt en kostenbewust"</u>: Doordat de aannemers de afgelopen periode weinig werk omhanden hebben gehad is deze doelstelling onvoldoende uit de verf gekomen.</p> <p><u>Doelstelling "Omgevings- en publieksgericht handelen"</u>: Doordat er veelal met dezelfde omgevingsmanagers wordt gewerkt die de stad goed kennen is de verwachte verbetering ingezet.</p>
Behandelaar voor commissie	Het college stuurt de informatienota ter kennisname naar de commissie. In de commissie beheer van 13 december 2018 is de vorige <a href="#">Evaluatie projecten</a>

	<p><a href="#">Groot Onderhoud</a> besproken. Toegezegd is een volgende evaluatie over een jaar. De Wethouder heeft daarbij tevens toegezegd op een aantal onderdelen specifiek in te gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Communicatie met omwonenden</li> <li>-Samen met de stad</li> <li>-Meer informatie over projecten</li> <li>-Duurzaamheid/circulariteit binnen de projecten</li> <li>-Kostenefficiency</li> </ul> <p>Met deze nota wordt hier gevolg aan gegeven</p>
<p>Relevante eerdere besluiten</p>	<p>-<a href="#">Evalueren projecten groot onderhoud</a> in het kader van de regisserende gemeente besproken in de commissie beheer van 16 november 2017</p> <p>-<a href="#">Evaluatie projecten Groot Onderhoud</a> besproken in de commissie beheer van 13 december</p>
<p>Besluit College d.d. 12 november 2019</p>	<p>1. het college stelt de informatienota aan de commissie vast.</p> <p>de secretaris, <span style="float: right;">de burgemeester,</span></p>



## Inleiding

In mei 2017 heeft de gemeente Haarlem raamcontracten afgesloten met twee ingenieursbureaus (Witteveen en Bos en Antea) en vier aannemers (Dura Vermeer, Heymans, van Gelder en Oosterhof Holman) voor de uitvoering van alle groot onderhoudsprojecten in Haarlem.

De raamcontracten beogen kort samengevat:

- Efficiency groot onderhoud
- Vaste partners die de stad en de werkwijze van de gemeente kennen
- Meer innovatie en technische kennis

Om te kunnen vaststellen of deze doelen ook worden gehaald is een evaluatie noodzakelijk. Op 13 december 2018 is de eerste evaluatie aan de commissie voorgelegd. Dit is de tweede evaluatie.

De samenwerking met de raamcontractpartners is gestart in mei 2017. In het eerste jaar liep nog een groot aantal projecten die door andere partijen zijn voorbereid en/of uitgevoerd en dus niet zijn betrokken bij de evaluatie.

Inmiddels zijn we een jaar verder maar gezien de lange doorlooptijd van projecten (van start tot en met uitvoering) zijn er nog steeds weinig projecten die volledig met onze vaste partners zijn doorlopen. De vorige evaluatie was gebaseerd op tussentijdse projectevaluaties, nu zijn er enkele projecten die (een deel van) het traject van voorbereiding en uitvoering hebben doorlopen onder verantwoordelijkheid van de raamcontractpartners. Dat betekent dat er nu naast een aantal nieuwe tussentijdse evaluaties ook enkele eindevaluaties beschikbaar zijn. Daarnaast is bij enkele projecten ook de communicatie met omwonenden geëvalueerd wat nuttige informatie heeft opgeleverd. Ten slotte wordt ook een onafhankelijke toets op projectniveau bij vijf projecten uitgevoerd door het externe auditbureau dat hiervoor is gecontracteerd. Resultaten daarvan zijn nog maar beperkt beschikbaar. In deze nota worden de belangrijkste conclusies en gevolgen naar aanleiding van deze monitoren en evaluaties gepresenteerd.

## 2. Kernboodschap

Conclusies vanuit de evaluaties na ruim twee jaar:

1. Kwaliteit: De aannemers leveren over het algemeen goede kwaliteit, de ingenieursbureaus zijn soms wat afwachtend en te weinig planmatig,
2. Kosten: Onderbouwde conclusies zijn om verschillende redenen pas later in de contractperiode te trekken
3. Tijd: een andere wijze van contractvorming en aanbesteding werken gunstig uit op de planning. Deze wordt inmiddels toegepast.
4. Organisatie: De eigen organisatie past zich onder meer aan op het punt van eenduidiger beleggen van intern opdrachtgeverschap en een betere spreiding van de werken over het jaar
5. Doelstelling "samen met de stad": De uitkomsten van de enquêtes geven een positief beeld over de wijze waarop burgers zijn betrokken en geïnformeerd

6. Doelstelling “Duurzaam en circulair”: Door de ingenieursbureaus en de aannemers is een aantal producten opgeleverd die nu kunnen worden ingezet bij de projecten. Zo is door de aannemers een HUB (knooppunt waar materialen/grondstoffen worden opgeslagen) gerealiseerd waarmee duurzaam/circulair materialen worden gebruikt en de stad daarmee ook logistiek wordt ontlast.

7. Doelstelling “efficiënt en kostenbewust”: Doordat de aannemers de afgelopen periode weinig werk omhanden hebben gehad is deze doelstelling onvoldoende uit de verf gekomen.

8. Doelstelling “Omgevings- en publieksgericht handelen”: Doordat er veelal met dezelfde omgevingsmanagers wordt gewerkt die de stad goed kennen is de verwachte verbetering ingezet.

### **3. Uitkomsten en gevolgen evaluaties**

#### **Ad 1 Kwaliteit**

Het beeld over inzet van de ingenieursbureaus bij de verschillende projecten is wat wisselend, Het blijkt dat de bureaus soms wat afwachtend (initiatief bij de gemeente laten) zijn, zich niet altijd aan de afspraken houden en niet voldoende planmatig werken. Concreet betekent het dat bijvoorbeeld opleverdata van producten (als VO en DO) soms niet worden gehaald. Het werken in regie vraagt ook bij hen een omschakeling naar een ander manier van werken. Daarnaast bestaat bij hen de neiging grote rapporten te schrijven terwijl de gemeente vraagt om een to-the-point advies. Hier zijn gesprekken met hen over gevoerd die ertoe hebben geleid dat zij hier strakker op sturen en ook een wat proactievare houding laten zien. Dit is zowel van belang voor de voortgang van het project maar ook voor het moment waarop de aannemer kan starten, die immers ook in zijn planning met een startdatum rekening houdt.

Voor de vier vaste aannemers geldt dat deze over het algemeen goede kwaliteit leveren als het gaat over de realisatie van de werken. Aandachtspunt is om aan de voorkant sluitende afspraken te maken zodat er zo min mogelijk discussie over meerwerk gaande het traject ontstaat. Verder zijn met de partners dagelijks onderhoud (de DDO partners) betere afspraken gemaakt over beheer gedurende de looptijd van het project alsmede na afloop van het project. Onderdelen van de openbare ruimte (bv onderhoud bomen) blijven soms nog een bepaalde tijd voor rekening van de aannemer die verantwoordelijk was voor het groot onderhoudsproject en andere delen gaan direct over naar de dagelijks beheer partner. Het is dan ook zaak dat de DDO partijen en de aannemers voor groot onderhoud tijdig rond de tafel gaan om daar goede afspraken over te maken zodat duidelijk is wie waar voor verantwoordelijk is. De beheerder van de gemeente heeft daarbij een belangrijk rol om erop toe te zien dat het gedurende de looptijd van het project maar ook bij de overdracht en daarna goed verloopt.

Overall zien we dat het meerjarige contract met dezelfde vaste partners leidt tot verbetering van de samenwerking. Doordat we vaste partners voor meerdere jaren hebben leren zij de organisatie, de stad en de politiek kennen. Zij zijn bereid daarin te investeren, verwachtingen over en weer zijn duidelijk. Partijen raken beter bekend met Haarlem. Het kost tijd om aan elkaar te wennen maar zichtbaar is de samenwerking verbeterd in vergelijking met een jaar geleden. Het bieden van meer continuïteit door de gemeente kan bijdragen aan het meer inzetten van vaste teams door de partners (zie ook onder “ad 2”)



De informatie die de audit op projectniveau tot nu toe heeft opgeleverd geeft aan dat rolvastheid, commitment en samenwerken meer “in de geest” van het contract aandachtspunten zijn. Door meer met bouwteams te werken waarbij partijen vanaf het begin bij elkaar zitten en afspraken maken over ieders bijdrage/rol zal dat naar verwachting beter uit de verf komen.

Over het algemeen bevalt de samenwerking met vaste partners maar op enkele (soms repeterende) onderdelen kan het beter. Deze geven aanleiding tot een paar algemene conclusies: proactiviteit, planning, contractvorm en heldere communicatie zijn punten van aandacht en komen vanzelfsprekend ook terug in de projectoverleggen en projectoverstijgende overleggen. Mede als gevolg van kritiek op de wijze van communicatie rondom het ontwerp Kerklaan worden op bewonersavonden, stakeholdergesprekken en ook via internet bewoners en ondernemers meer betrokken bij het ontwerp van hun straat of gebied. De daaruit voortvloeiende ontwerpkeuzes worden vervolgens toegelicht op een bewonersavond. Vragen en antwoorden worden op de website gezet.

In bijlage 1 is meer informatie opgenomen over een aantal projecten.

#### **Ad2 Kosten**

Door partijen zijn in 2017 businesscases opgesteld die aangeven dat hun inzet (op basis van een aantal aannames) op termijn geld voor de gemeente oplevert. Na twee jaar blijkt het lastig daar nu al conclusies uit te trekken. Op dit moment worden er helaas nog minder werken gestart dan aanvankelijk was voorzien. Dat betekent dat er tot nu toe ook minder routine, minder efficiency kan worden gerealiseerd die juist de kern van deze raamcontracten vormen. De verklaring daarvoor is onder meer gelegen in een wijziging van het opdrachtgeverschap op civiele projecten binnen de gemeentelijke organisatie en het gebrek aan capaciteit binnen de gemeente. Daarnaast is het participatie en inspraak proces niet altijd voorspelbaar met als gevolg soms vertragingen. Voor de vaste partners maar ook voor de gemeente zou het zeer prettig zijn als de projecten meer gelijkmatig over het jaar kunnen worden gepland zodat ook zij hun inzet daarop kunnen afstemmen en er ook meer met vaste teams kan worden gewerkt. Er is sprake van piekbelasting en dalbelasting. Eén van de gevolgen daarvan is dat de partners personeel elders in het land inzetten. Dat maakt het voor de partners lastig om snel, goedkoop en bovenal efficiënt te werken. Dit zal door de gemeente moeten worden opgelost. Onderzocht wordt nu welke aanpassingen noodzakelijk zijn om tot een meer gelijkmatige spreiding van de projecten over het jaar te komen.

Dit najaar is weer een groot aantal projectopdrachten opgesteld die in eerste instantie werk opleveren voor de ingenieursbureaus en in de loop van volgend jaar ook voor de aannemers het nodige werk opleveren. Overigens is het nog steeds de verwachting dat aan het eind van de contractperiode de contractpartners een omzet hebben gedraaid die grofweg uitkomt bij de forecast die aan het begin is afgegeven, in totaal 80 miljoen in totaal voor alle partners. Dat betekent dat in de tweede helft van de contractperiode aanzienlijk meer omzet zal worden gerealiseerd dan de

eerste helft. Conclusies ten aanzien van de kostenefficiëntie zijn dan ook pas goed te trekken aan het eind van de contractperiode.

Een complicerende factor daarbij is dat er de afgelopen paar jaren (en zeker al met de start van de contracten) sprake was (en nog steeds is) van een hoogconjunctuur die een prijsopdrijvend effect heeft gehad en daarmee van invloed kan zijn op de oorspronkelijke businesscase.

Daarnaast zou deze nieuwe contractvorm ook besparingen op de VAT/VTU (de interne gemeentelijke kosten en kosten voor ingenieursbureaus) moeten opleveren. Voor zover nu te achterhalen valt zijn deze kosten in de afgelopen periode niet gestegen maar is het nog te vroeg om nu al te kunnen vaststellen of het ook daadwerkelijk besparingen oplevert. Andere, niet direct in euro's, uit te drukken effecten zijn wel merkbaar zoals kennis van de stad bij de partners, goede communicatie met bewoners, en het ontzorgen van de gemeentelijke organisatie.

Voor wat betreft de staatkosten van projecten (algemene kosten, uitvoeringskosten en winst en risico) van de aannemers liggen deze iets lager dan elders in het land waar deze contractvorm niet wordt gehanteerd. Dat levert dus een kostenvoordeel voor de gemeente op.

Overigens is het goed op te merken dat de gemeente Haarlem destijds uitdrukkelijk ervoor gekozen heeft het criterium kwaliteit in de aanbidding van de aannemer zwaar te laten wegen en minder zwaar de prijs. Dit is in de bouwwereld inmiddels vrij gebruikelijk. De ervaringen met laagste prijsaanbiddingen zijn niet onverdeeld gunstig. Het leidt tot veel discussie over meerwerk met soms als resultaat dat het uiteindelijke werk een stuk duurder uitvalt. Vanzelfsprekend is er ook nu nog steeds een goede controle op de aanbidding, intern, via het ingenieursbureau of zo nodig via een externe partij.

Met de vaste partners worden de komende paar maanden sessies belegd om de oorspronkelijke businesscase te bespreken en zo nodig aan te passen (onder welke aannames is de businesscase destijds gemaakt, wat is de huidige status en wat betekent dat voor de resterende contractperiode.) Dat betekent dat de gemeente verwacht eind volgend jaar meer inzicht te kunnen bieden in de kosten en baten.

### **Ad 3 Tijd**

De ervaringen van de afgelopen periode met de aanbesteding van enkele projecten leert dat de toegepaste wijze van aanbesteding en contractvorming niet altijd tot optimale resultaten leidt. Tot voor kort werd bij een bedrag hoger dan 1 miljoen een minicompetitie georganiseerd. Dat kost tijd, veel inzet van alle partijen (ook van de gemeente) en toonde nogal wat overeenkomsten met een volledige aanbesteding. Daarom is ervoor gekozen de 1 op 1 grens tot 1 miljoen voorlopig los te laten en de snelle werkwijze met toedelen aan één van de vaste aannemers ook voor een aantal werken boven 1 miljoen toe te passen. De borging op kosten zit in een goede kostenraming van het project door gemeente en ingenieursbureau, eventueel nog te toetsen door een andere aannemer of een second opinion. Een bijkomend voordeel van deze werkwijze is dat de aannemers eerder in het proces betrokken kunnen worden bijvoorbeeld door met een bouwteam te werken. Dat levert efficiencyvoordeel op en er kan meer kennis en innovatie uit de markt gehaald worden.



Afhankelijk van de complexiteit van het project kan overigens nog steeds een minicompetitie worden ingezet. Verder wordt niet alleen meer met RAW bestekken gewerkt. Dat zijn bestekken uitgewerkt door ingenieursbureaus waarna de aannemer het werk exact volgens bestek moet aanleggen. Dat doet geen beroep op de (innovatieve) kennis van de markt/aannemer wat wel één van de doelstellingen van de samenwerking met vaste partners is geweest. In overleg met de partners is dan ook besproken om afhankelijk van het werk ook andere contractvormen in te zetten. Dat kan zijn een UAVgc (waar design en construct onderdeel van het contract kan uitmaken) maar ook een bouwteam waarbij de aannemer eerder aan tafel zit en zijn kennis direct kan worden ingezet. Deze andere vorm van werken is minder rigide en er kan meer maatwerk worden geleverd. Het werken met een bouwteam is nieuw in vergelijking met een jaar geleden en ziet er veelbelovend uit. Een vereiste daarbij is wel dat er een directe afstemming plaatsvindt tussen projectteams van de partners en de gemeente. Dit zijn concrete verbeteringen waar alle partijen baat bij hebben. Dit zal ook moeten leiden tot lagere voorbereidingskosten, vanwege een kleinere inzet van het ingenieursbureau door de gekozen werkwijze.

Overigens is de contractvorm zoals Haarlem deze nu kent opgenomen in het overzicht van Europese “best practices” voor innovatieve en duurzame publiek aanbestedingen (<https://www.climate-kic.org/wp-content/uploads/2019/06/Procurements-in-Public-Construction-v2.pdf>) (pag. 46)

Vanzelfsprekend is dit een beoordeling op de contractvorm en niet op de werking van het contract.

#### **Ad 4 Organisatie**

Door interne veranderingen (waaronder een andere situering van het intern opdrachtgeverschap) bestond er behoefte opnieuw naar taken, rollen en verantwoordelijkheden van de procesteams en opdrachtgever en opdrachtnemer te kijken. Deze zijn daarom nader uitgewerkt en vastgelegd. Het blijft lastig ervaren procesmanagers te vinden en vast te houden. Gevolg daarvan is dat relatief veel tijd steeds weer moet worden gestoken in het inwerken van nieuwe medewerkers. Eenmaal ingewerkt komt het regelmatig voor dat de medewerker weer een andere baan vindt. Ook de krappe capaciteit binnen de beleidsafdelingen van de gemeente levert vertraging op en wisselingen. Een grote uitdaging voor de gemeente blijft om de hoeveelheid projecten gelijkmatiger te spreiden over het jaar waarmee zowel onze partners maar ook de organisatie zelf de capaciteit beter kan plannen over het jaar. Te vaak komt het voor dat na de zomer er een piek ontstaat in de projecten. Met de verandering in het intern opdrachtgeverschap en betere capaciteitsplanning in de hele keten is de verwachting dat dit de komende jaren een gelijkmatiger programmering over het jaar te zien zal geven.

Binnen de gemeente is een evaluatieoverleg gestart waar ervaringen (“best practices”) uit de verschillende procesteams worden gedeeld en kunnen worden gebruikt bij nieuwe projecten. De ervaring leert dat de vaste partners de samenwerking heel belangrijk vinden en graag meedenken hoe het beter kan. De focus binnen de procesteams ligt op het behalen van de projectdoelen en -resultaten en niet zozeer op de achterliggende processen. Kortom; sturing op samenwerking, onderling vertrouwen en op feitelijke projectresultaten. Projecten worden tenminste twee keer gedurende de loop van het project geëvalueerd. Daarmee ontstaat een situatie waarbij men gebruik

maakt van elkaars kunde en kennis. Vandaar nu, ook vanuit de audit, meer aandacht voor de daadwerkelijk resultaten ipv de processen.

Daarnaast zijn er binnen de organisatie verbetertrajecten ingezet binnen het fysiek domein. Dat betekent bijvoorbeeld dat het inwerken van nieuwe medewerkers extra aandacht krijgt. Maar ook het vergroten van de kennis in de organisatie krijgt aandacht. Kennisdeling wordt standaard meegenomen in afdelings- en teamoverleggen. Bij wisseling van procesmanagers wordt een goede warme overdracht georganiseerd om continuïteit te kunnen waarborgen. Ook is gewerkt aan heldere administratieve procedures en resultaatgerichte interne sturing binnen het fysieke domein en deze dan ook consequent toe te passen. Verder wordt gewerkt aan meer rolduidelijkheid projectmanagement en meer standaardisatie van het projectmanagement.

Door een bureau Ondersteuning Onderhoudscontracten (OOC) worden externe audits gedaan op de vaste partners. In de eerste periode zijn zowel het kwaliteitssysteem als het communicatieproces getoetst. Daar zijn geen zwaarwegende bevindingen uit naar voren gekomen. In de tweede helft van 2019 worden de audits dan ook in goed overleg met alle partners toegespitst op projectniveau waarbij een aantal projecten in verschillende fases en met ook verschillende partners worden getoetst. Daarmee komt de focus te liggen op de daadwerkelijke resultaten ipv de processen.

#### **Ad 5 “Samen met de stad”**

De gemeenteraad heeft bij het afsluiten van de contracten gevraagd om het perspectief van de belanghebbenden en stakeholders bij een aantal projecten ook te evalueren.

De volgende projecten zijn na uitvoering in de afgelopen periode geëvalueerd met de bewoners. De stakeholders volgen nog.

- De Dreef
- Zaanenstraat
- Teding van Berkhoutstraat
- Schoterbos
- Floraplein
- Slachthuisbuurt Zuidstrook
- Nagtzaamstraat

Van de ondervraagde respondenten was een grote meerderheid (90%) op tijd op de hoogte van de werkzaamheden in hun straat of buurt. Een minderheid van de respondenten (6%) was niet op tijd op de hoogte van de werkzaamheden.

Een grote meerderheid (83%) van de respondenten wist waar zij met vragen over het project terecht konden, een kleine groep (17%) wist dit niet.

- Van de respondenten die contact gezocht heeft is een meerderheid (72%) tevreden over de reactiesnelheid op hun vraag.
- Een minderheid (28%) is ontevreden over de reactiesnelheid op hun gestelde vraag.





Respondenten kregen verschillende stellingen voorgelegd over de werkzaamheden:

- Een meerderheid (77%) kon hun huisvuil goed kwijt tijdens de werkzaamheden, een minderheid (12%) kon dit niet.
- Een meerderheid (74%) vond omleidingen goed aangegeven tijdens de werkzaamheden, een minderheid (15%) vond dit niet.
- Een meerderheid (46%) kon hun auto goed kwijt tijdens de werkzaamheden, een minderheid (27%) kon dit niet. Voor een kleinere groep (15%) was dit niet van toepassing.
- Een meerderheid (74%) vond hun woning goed bereikbaar tijdens de werkzaamheden, een minderheid (15%) vond dit niet.

Een kleine meerderheid (52%) heeft verbeterpunten voor komende projecten. Terugkomende verbeterpunten zijn:

- Heldere afstemming / taakverdeling tussen de ROGO partner en de gemeente, bij wie kan de bewoner voor welke vraag terecht.
- Meer luisteren naar bewoners.
- Na afloop grote werkzaamheden projectgebied de openbare ruimte netjes afwerken.
- Meer rekening houden met minder validen / ouderen.

In bijlage 2 is het uitgebreide rapport met alle resultaten per project opgenomen.

#### **Ad 6 “Duurzaam en circulair”**

In de vorige evaluatie is al aangegeven dat de implementatie van de duurzaamheidsdoelstellingen moeizaam op gang kwam. Inmiddels worden de eerste resultaten geboekt. Een belangrijk punt is echter de afwezigheid van (meer) budget om daadwerkelijk duurzame ingrepen in de projecten te doen die nu eenmaal vaak meerkosten met zich meebrengen. Door de vaste partners zijn tot nu toe de volgende producten opgeleverd:

- Materialenpaspoort;
- Duurzaamheidsanalyse per project;
- Kennissessie aannemers;
- Circulaire gronduitgifte.

#### Materialenpaspoort:

Met een separaat materialenpaspoort kan nu expliciete informatie opgeslagen worden van materialen in de openbare ruimte m.b.t. herbruikwaarde en samenstelling. Hiervoor is het opleveringsprotocol aangepast. Dat betekent dat naast het standaard opleverdossier nu ook wordt verlangd dat het materialenpaspoort wordt ingevuld. Dat betekent dat daarmee een gedetailleerd plan gemaakt kan worden voor de vrijkomende materialen bij groot onderhoud en herinrichtingen van de openbare ruimte. Daarmee wordt weer een stap gezet naar het meer hergebruiken van grondstoffen en materialen.

#### Duurzaamheidsanalyse:

In de initiatiefase wordt al gekeken naar kansen, zonder daarbij te kijken naar beleid en/of budget.

Hiervoor wordt de Greendeal tool, Omgevingswijzer, gebruikt.

De procesteams kunnen in de definitiefase, ontwerpfase en voorbereidingsfase gebruik maken van de analyse om het project te verduurzamen.

#### Kennissessie aannemers:

Met de aannemers is een kennissessie gehouden om projecten te verduurzamen waarbij de focus vooral gericht was op het proces. De insteek daarbij is om zo vroeg mogelijk in het proces uitvoeringskennis op te halen ook bij de aannemer naast het ingenieursbureau. Ook daar zit immers veel kennis. Verder is het goed niet altijd perse voor de laagste prijs te gaan maar ook te kijken naar de beste oplossing, binnen duurzame kaders en laat innovaties toe. Dat kan natuurlijk een prijsopdrijvend effect hebben.

#### Circulaire gronduitgifte:

Deze betreft vooral de bebouwde omgeving.

Per ontwikkeling wordt gekeken naar type bebouwing, ligging en gebruik om de doelstelling qua duurzaamheid vast te stellen.

Voor wat betreft verduurzaming bij de ontwikkellocaties in de openbare ruimte is er in de aanbesteding speciaal aandacht voor zaken als waterhuishouding, hittestress, water lokaal infiltreren en/of vertraagd afvoeren.

Bij de projecten wordt nu in de ontwerpfase nadrukkelijk gekeken of deze duurzaam kunnen worden uitgevoerd. Dat kan gaan over het gebruik van materiaal, een gescheiden stelsel maar ook over het verlaagd terugleggen van bestrating met het oog op waterberging bij extreme regenval. In 2020 moeten daar de eerste resultaten van te zien zijn.

Verder is het goed te melden dat de aannemers een HUB (knooppunt waar materialen/grondstoffen worden opgeslagen) hebben gerealiseerd en door hen ook elektrische voertuigen worden ingezet. waarmee duurzaam/circulair materialen worden gebruikt en de stad daarmee ook logistiek wordt ontlast. Enkele aannemers hebben vanwege het meerjarige contract een kantoorlocatie in Haarlem geopend wat voor korte lijnen en minder reiskilometers zorgt.

#### **Ad 7 “Efficiënt en kostenbewust”**

Bij het kopje onder ad 2 is al ingegaan op het aspect kostenefficiency. Alle partijen zijn het eens dat de focus meer moet komen te liggen op de projectresultaten en projectsamenwerking en minder op de processen. Dat laatste was de afgelopen periode vooral aan de orde, ook om een en ander goed in te regelen. De ervaringen tot nu toe geven aan dat alle partijen van mening zijn dat er veel processen zijn voorgescreven in het huidige contract. Ook zijn er veel specifieke processen opgesteld ten behoeve van de kwaliteitsborging. Dat maakt het contract groot en complex. Dat betekent ook dat dat veel tijd, geld en discipline kost voor de partners om zich daaraan te houden. De focus binnen de procesteams ligt op het behalen van projectdoelen en -resultaten en minder op de achterliggende processen van de partners. De processen dienen een middel te blijven en niet het doel te overstijgen. Waar vanuit de procesteams waarde aan wordt gehecht is de daadwerkelijke samenwerking, het onderling vertrouwen en de feitelijke projectresultaten.

De wijze van monitoring/verslaglegging over de projecten is nu dan ook meer gericht op het resultaat, de samenwerking en de communicatie met omwonenden en stakeholders. De audits die



dit najaar zijn/worden uitgevoerd zijn nu ook op projectniveau ingericht, meer op de resultaten en de samenwerking en minder op het proces.

#### **Ad 8 “Omgevings- en publieksgericht handelen”**

De evaluaties laten zien dat het in de eerste projecten lastig was voor de ingenieursbureaus om te bepalen wat er in welke fase nodig was op het gebied van communicatie naar bestuur, politiek en burger. Dit blijkt nu beter te gaan. Bij de ingenieursbureaus was dat onder meer te merken aan onvoldoende proactief handelen. Uit de evaluaties komt dit ook naar voren en daar wordt met hen ook nadrukkelijk het gesprek over gevoerd. (zie verder ook onder Ad 5, evaluatie communicatie). Aangezien niet alleen bij de gemeente maar ook bij de partners regelmatig personele wisselingen plaatsvinden zal opnieuw vanuit de gemeente de cursus politieke en omgevings sensitiviteit worden georganiseerd. Deze blijkt duidelijk in een behoefte te voorzien en wordt door de deelnemers zeer gewaardeerd.

#### **4. Vervolg**

Bovengenoemde constatering, verbeteringen en aandachtspunten vormen onderdeel van het regelmatige overleg dat met de partijen zowel op projectniveau als op raamcontractniveau wordt gevoerd. Verbeterpunten worden vastgelegd en geïmplementeerd.

Mei 2021 loopt de contractperiode met de aannemers en ingenieursbureaus af. Het contract biedt de mogelijkheid tot een tussentijdse verlenging met 1 jaar. Het college is voornemens daar gebruik van te maken. De ervaring tot nu toe laat zien dat het tijd kost om met de projecten op stoom te komen, de samenwerking tot wasdom te laten komen en daarmee de verwachte voordelen van deze contractvorm in de praktijk terug te zien. Over een jaar zal opnieuw een evaluatie aan de Commissie worden voorgelegd waarbij ook aandacht zal worden besteed aan het vervolgtraject. Ook in het geval van verlenging zullen eind 2020 de voorbereidingen al moeten worden gestart voor een nieuwe aanbesteding. Vragen die daarbij aan de orde komen

-Heeft deze vernieuwde werkwijze gewerkt?

-Wat levert het de gemeente op (kwaliteit, kosten efficiency, duurzaamheid)

-Is de gemeentelijke organisatie voldoende toegerust voor het werken in regie?

Bij de evaluatie eind 2020 zal de commissie hier nader over worden geïnformeerd.

#### **5. Bijlagen**

1. Overzicht projecten
2. Rapportage