



Onderwerp Evaluatie projecten Groot Onderhoud	
Nummer	2018/750752
Portefeuillehouder	Snoek, M.
Programma/beleidsveld	5.1 Openbare ruimte en mobiliteit
Afdeling	PCM
Auteur	Hek, L. van der
Telefoonnummer	023-5115147
Email	lvanderhek@haarlem.nl
Kernboodschap	Deze nota gaat in op de uitkomsten van de projectevaluaties en -monitoren. Aan de hand van de verschillende aandachtspunten en doelstellingen zijn de belangrijkste conclusies: <u>Kwaliteit</u>: De ingenieursbureaus leveren over het algemeen goede inhoudelijke kwaliteit. <u>Kosten</u>: Het is nog te vroeg om aan te tonen wat op termijn de gevolgen zijn van de inzet van de raamcontractpartners voor de kostenefficiëntie binnen projecten. <u>Tijd</u>: Bij diverse projecten hebben de procesteams en de partners te optimistisch gepland. <u>Doelstelling "Samen met de stad"</u>: nog niet te evalueren, omdat de projecten die met de partners worden uitgevoerd nog niet ver genoeg zijn. <u>Doelstelling "Duurzaam en circulair"</u>: de verbeteringen kwamen moeizaam op gang, maar inmiddels worden de eerste resultaten bereikt. <u>Doelstelling "Efficiënt en kostenbewust"</u>: vergt aanpassingen aan de gebruikte werkwijze. <u>Doelstelling "Omgevings- en publieksgericht handelen"</u>: doordat er steeds met dezelfde partijen wordt gewerkt, zien we verbetering. <u>Organisatie</u>: De eigen organisatie zal zich ook moeten aanpassen. Naast deze conclusies behandelt deze nota de verbeterpunten die hieruit volgen.
Behandelaarsvoorstel voor commissie	Het college stuurt de informatienota ter bespreking naar de commissie beheer. In de commissie beheer van 2 februari 2017 is, tijdens de behandeling van de collegebesluiten 2016/489872 'evaluatie contracten dagelijks beheer' en 2016/384541 'strategische partners ten aanzien van het realiseren van groot onderhoud', een motie ingediend '5.7 evaluatie projecten'. In deze motie is gevraagd <i>"opgeleverde projecten in de openbare ruimte te evalueren op besluitvorming, communicatie, toezicht en resultaat en deze te agenderen voor de commissie Beheer"</i>. Met deze nota wordt hier gevolg aan gegeven.



Inleiding

In mei 2017 heeft de gemeente Haarlem raamcontracten afgesloten met 2 ingenieursbureaus en 4 aannemers voor de uitvoering van alle groot onderhoudsprojecten in Haarlem.

Het beoogd resultaat van de raamcontracten is, zoals beschreven in het collegebesluit:

- *Efficiëntie groot onderhoud;*
- *Vaste partners die de stad en de werkwijze van de gemeente kennen;*
- *Meer innovatie & technische kennis.*

Om een eenduidig beeld neer te zetten ten aanzien van het functioneren en presteren van de partners, worden de projecten en de overkoepelende dienstverlening geëvalueerd. De nota van oktober 2017 (2017/446986) beschreef hoe we gaan evalueren en met wie we gaan evalueren, dit is het vervolg daarop.

De samenwerking met de raamcontractpartners is gestart in mei 2017. Om een beeld te kunnen geven van de resultaten van de evaluaties rond de projecten, zijn gegevens nodig over een langere tijd (looptijd van een project van voorbereiding tot en met uitvoering is al snel meer dan een jaar). Het eerste jaar is het transitiejaar. In het transitiejaar lopen vooral projecten die door andere partijen zijn voorbereid of worden uitgevoerd. De contractpartners hebben hier dus een beperkte invloed op. Daarom is voorgesteld om in het najaar 2018 de eerste rapportage over de prestaties van de raamcontracten aan te bieden aan de commissie. Deze rapportage is gebaseerd op tientallen tussentijdse projectevaluaties (zie bijlage 1). Hierbij moet worden opgemerkt dat nog niet veel processen die het hele traject van voorbereiding en uitvoering hebben doorlopen onder verantwoordelijkheid van beide raamcontractpartners zijn afgerond.

In de lopende projecten voert de gemeente wel regelmatig evaluaties uit. Deze hebben ook al geleid tot diverse beheersmaatregelen om te komen tot betere samenwerking binnen de contracten. Een van de verbeterpunten is dat de partners niet alleen gemonitord worden, maar dat de partners ook kijken naar hoe onze organisatie werkt. Hier worden ook verbeterpunten uit gehaald.

In de volgende hoofdstukken worden de belangrijkste conclusies en gevolgen naar aanleiding van deze evaluaties gepresenteerd.

2. Kernboodschap

Conclusies vanuit de evaluaties na 1 transitiejaar:

1 Kwaliteit: *De ingenieursbureaus leveren over het algemeen goede inhoudelijke kwaliteit.*

2 Kostenefficiëntie: *Het is nog te vroeg om aan te tonen wat de gevolgen zijn van de inzet van de raamcontractpartners op termijn voor de kostenefficiëntie binnen projecten.*

3 Tijd: *Bij diverse projecten hebben de procesteams en de partners te optimistisch gepland.*

4 Doelstelling "Samen met de stad": *Deze doelstelling is nog niet te evalueren, omdat de projecten die met de partners worden uitgevoerd nog niet ver genoeg zijn.*

5 Doelstelling "Duurzaam en circulair": *de verbeteringen op het gebied van duurzaamheid kwamen langzaam op gang, maar inmiddels worden de eerste resultaten bereikt.*

6 Doelstelling "Efficiënt en kostenbewust": *Om deze doelstelling te bereiken moeten aanpassingen gemaakt worden aan de gebruikte werkwijze.*

7 Omgevings- en publieksgericht handelen: doordat er steeds met dezelfde partijen wordt gewerkt, zien we verbetering.

8 Organisatie: De eigen organisatie zal zich ook moeten aanpassen.

Naar aanleiding van deze constatering hebben we diverse verbeteringen doorgevoerd of ingezet. Deze worden uiteengezet in het volgende hoofdstuk.

3. Uitkomsten en gevolgen evaluatie

Ad 1 De ingenieursbureaus leveren over het algemeen goede inhoudelijk kwaliteit. In enkele projecten is gebleken dat met name toezicht nog een aandachtspunt is. Vooral op het gebied van verkeersregelinstallaties en groen is onvoldoende kennis aanwezig.

- Op de kennisgebieden waarin de ingenieursbureaus tekort schieten worden externe bureaus via de ingenieursbureaus ingezet die deze kennis wel hebben.

Ad 2 Door de partners zijn businesscases opgesteld waarmee ze aantonen dat hun inzet op termijn voor de gemeente geld oplevert. Op basis van tussentijdse resultaten (omdat er nog nauwelijks projecten zijn afgerond) is het moeilijk conclusies te trekken over deze businesscases en de kostenefficiëntie van de samenwerking. Wel is gebleken dat enkele processen efficiënter kunnen, zoals de totstandkoming van de nadere overeenkomsten. Dit verliep in veel gevallen te weinig gestructureerd en kostte daarmee onnodig veel tijd. Uit de evaluaties blijkt dat de projecten die later zijn gestart een snellere totstandkoming van de nadere overeenkomsten kennen.

- Enkele processen zijn verscherpt, zoals de totstandkoming van de nadere overeenkomsten. De gemeente is met de contractpartners gekomen tot een meer samenwerkingsgerichte start van de projecten, waardoor de juiste kennis op het juiste moment ingezet kan worden. De verwachting is dat dit een behoorlijke verbetering van de efficiëntie oplevert, niet alleen voor dat deel van het proces, maar ook voor het verdere verloop. Daarnaast verwachten we dat de eindresultaten kwalitatief beter worden door betere inzet van de kennis van de aannemers.

Ad 3 Uit enkele projecten die in de afgelopen periode zijn aanbesteed, is duidelijk geworden dat de toegepaste wijze van aanbesteding en contractvorming niet tot optimale resultaten leidt, met name op het gebied van tijd, maar ook kosten en kwaliteit. Bij die projecten sluiten raamcontract, gehanteerde werkwijze en de geprefereerde werkwijze van aannemer, ingenieursbureau en gemeente onvoldoende op elkaar aan.

We hanteerden bijvoorbeeld bij enkele projecten krappe planningen, waardoor veel risico's bij de aannemers komen te liggen, wat weer leidt tot hogere inschrijvingen. Ook werken we van oudsher nog veel met RAW-bestekken, uitgewerkt door de ingenieursbureaus, waarna de aannemer het werk exact volgens bestek moet aanleggen. Hiermee wordt de (innovatie-)kennis van de markt/aannemer onvoldoende benut, omdat deze teveel in een keurslijf wordt geduwd.

- In overleg is besloten de aannemers op een andere wijze in te zetten. Minder te werken met RAW bestekken, meer met design en constructieachtige contracten (bijv. UAV-gc). Dit zal leiden tot meer efficiëntie, betere planningen en betere kwaliteit. Uitgangspunt is tijdige afstemming en het ophalen van kennis en input bij de aannemers. Op dit moment worden hiervoor de gerelateerde processen aangepast.



- De verschillen tussen contract en geprefereerde werkwijze van de betrokken partijen vereisen meer lerend vermogen en een directere afstemming tussen de projectteams van de partners en de gemeente. Om dit te bewerkstelligen zijn vier stappen genomen:
 - Het overleg met de partners wordt niet meer in de eerste plaats gedaan door de raamcontractmanager, maar door de teammanagers van Afdeling Project- en Contractmanagement (PCM), omdat zij dicht bij het werk staan.
 - PCM heeft een evaluatieoverleg opgestart. In dit frequente overleg worden de leerpunten van de verschillende procesteams gedeeld en waar nodig wordt opgeschaald naar de teammanagers en het raamcontractmanagement.
 - Met de partners, met name de ingenieurbureaus, is gesproken over het werken in regie en de gevolgen voor hen. Hierbij wordt ook stilgestaan bij risicomanagement, kostenbeheersing en pro-activiteit. Met behulp van de projectevaluaties wordt gemonitord in hoeverre dit verbetert.
 - Met de ingenieurbureaus en de aannemers worden nieuwe werkwijzen verkent (van bestekken naar design en construct of het werken met een bouwteam) om deze partijen vroegtijdig te betrekken bij de projecten zodat hun kennis, kunde en innovatiekracht in de projecten kan worden gebracht.

De eerste positieve resultaten van bovengenoemde stappen zijn reeds zichtbaar in de laatste evaluaties.

Ad 4 De gemeenteraad heeft bij het afsluiten van de contracten gevraagd om het perspectief van stakeholders en belanghebbenden in te brengen in de evaluatie van projecten. Dit betekent dat op twee momenten in een project alle betrokken inwoners worden benaderd om via een aantal gestructureerde vragen hun mening te geven over het proces. Hierbij wordt uitdrukkelijk naar het proces gevraagd, bijvoorbeeld over tijdigheid en helderheid van de informatievoorziening. Het komend jaar kunnen we zien hoe hoog hierop de respons is. Er wordt geëxperimenteerd met de inzet van verschillende methodes om een zo hoog mogelijke respons te genereren. Vervolgens moet worden beoordeeld of deze respons voldoende representatief is. Deze evaluaties worden samen met de afdeling DIA uitgevoerd.

De eerste evaluatie is inmiddels gestart. Deze enquête is (gedurende 2 weken) gehouden onder omwonenden van de Dreef. In totaal heeft 7% van de respondenten de vragenlijst daadwerkelijk ingevuld. Dit percentage viel lager uit dan gehoopt en is niet representatief. Er wordt nog gewerkt aan de inhoudelijke verwerking van de resultaten van de ingevulde evaluaties.

De volgende evaluatie staat voor eind november op de planning. Het gaat om de evaluatie van de uitvoering van de herinrichting van de Zaanenstraat. Om het aantal respondenten te verhogen wordt een andere manier gebruikt om de respondenten aan te schrijven. In plaats van een brief ontvangen zij een ansichtkaart. Hierop staat een foto van het eindresultaat in de straat en op de achterkant de oproep om de vragenlijst in te vullen. Na afloop bekijkt de projectgroep of deze manier van benadering invloed heeft op het aantal respondenten.

Voor de komende periode staan de volgende evaluaties gepland.

Naam project	Planning	Na P en I	Na uitvoering
De Dreef	okt-18		X
Teding van Berkhoutstraat	nov-18		x
Zaanenstraat	nov-18		X
Kennemerbrug	dec-18		X
Herinrichting Houtplein	2019	x	
Autoluwe binnenstad	jan-19	x	
Nieuwe Groenmarkt	2019	x	

Volgend jaar kunnen de resultaten van deze evaluaties worden gerapporteerd aan de raad.

Ook onderzoekt de gemeente hoe samen met de professionele stakeholders geëvalueerd kan worden. Denk hierbij aan stakeholders als de Fietzersbond, de Bomenwachters en Rover. Op dit moment verkennen we de mogelijkheden om met deze groepen een kwalitatieve evaluatie houden

Ad 5 De implementatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van de raamcontracten is moeizaam op gang gekomen. Uit de evaluaties van de eerste projecten die zijn gestart binnen de raamcontracten blijkt dat men nog niet tevreden is over de meerwaarde van het raamcontract. Hierover heeft overleg plaatsgevonden met de partners, waaruit blijkt dat er kleine stappen gezet zijn en dat er voldoende motivatie en kennis aanwezig is om verdere stappen te zetten. Het grootste knelpunt is de afwezigheid van een budget voor het realiseren van de onderzoeken voor verduurzaming en voor de ingrepen in projecten die meerkosten met zich meebrengen, waardoor procesmanagers zich genooddaakt voelden de duurzaamheidsmaatregelen uit het ontwerp weg te laten.

- Om de duurzaamheidsdoelstelling te halen is de positie van de duurzaamheidsmanager van de gemeente Haarlem beter verankerd binnen de projecten. Deze heeft bovendien beschikking gekregen over een budget waarmee de duurzaamheidsonderzoeken voor de projecten kunnen worden uitgevoerd. De kennis en ambitie is voldoende aanwezig bij de partners. Het proces in de samenwerking sluit daar inmiddels op aan.
- In samenwerking met de partners wordt binnenkort een conferentie georganiseerd waarbij de realisatie van de ambities op het gebied van duurzaamheid centraal staat. Hierbij wordt gekeken naar het vertalen van de ambities in de projecten, dus van plannen naar doen.

Ad 6 Hierboven bij de kopjes ad2 en ad3, zijn reeds de belangrijkste bevindingen gegeven op het gebied van plannings, efficiëntie en kostenbewustzijn. Uit een recent spoedproject (Schipholweg) is gebleken dat de aangescherpte werkwijze hier tot zeer goede resultaten heeft geleid.

Ad 7 Uit de evaluaties blijkt dat zeker bij de eerste projecten het voor de ingenieursbureaus lastig was om te bepalen wat er in welke fase nodig is op het gebied van communicatie naar bestuur, politiek en burger. De latere evaluaties laten duidelijk zien dat de partners inmiddels beter hun weg weten te vinden en begrijpen welke verwachtingen er zijn bij de betrokkenen. Dit heeft ook te maken met een groeiend begrip bij contractpartners voor het werken in regie. Voor de ingenieursbureaus is deze werkwijze erg wennen, wat we bijvoorbeeld ook merken aan onvoldoende strak



risicomanagement en te weinig pro-activiteit. Dit is als aandachtspunt meegenomen richting de ingenieursbureaus.

Ad 8 Vanuit de evaluaties zijn ook enkele verbeterpunten voor onze eigen organisatie naar voren gekomen. Er bestond binnen de procesteams duidelijke behoefte aan betere definitie van de taken, rollen en verantwoordelijkheden. Deze zijn daarom inmiddels nader uitgewerkt en vastgelegd. Ook de rollen van ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer zijn nader uitgewerkt, zodat het aansluit bij de organisatieontwikkeling.

Tenslotte is duidelijk dat ook onze organisatie last heeft van de krapte op de arbeidsmarkt. Er is veel vraag naar ervaren procesmanagers, dus vaste mensen zijn moeilijk te vinden en vast te houden. Ook externe inhuur is moeilijk te verkrijgen door het grote aanbod van opdrachten.

- De overspannen markt maakt dat we niet altijd kunnen voldoen aan de vraag vanuit het programma om alle projecten op te pakken. Het zorgt op de projecten ook voor veel wisselingen van medewerkers.

Een en ander heeft ertoe geleid dat, naast dat er flink wat projecten doorliepen uit 2017, minder projecten dan gewenst aangepakt konden worden. Dat merken de partners ook. Zij hadden meer projecten verwacht vanuit de forecast die gegeven was bij aanbesteding. Hierdoor wordt er ook gewerkt aan het nog beter inplannen van de projecten over meerdere jaren.

4. Vervolg

Bovengenoemde verbeteringen worden de komende periode verder doorgevoerd. De evaluaties van de projecten worden ook in de toekomst met gelijke frequentie uitgevoerd. De resultaten hiervan dienen als input voor de overleggen met de partners, maar ook voor het interne evaluatieoverleg. Met de raamcontractmanager worden vervolgens verbeterpunten vastgelegd en geïmplementeerd.

5. Bijlagen

Lijst met projecten (volledig met raamcontractanten uitgevoerd) die gemonitord zijn.

Bijlage 1: Lijst geëvalueerde projecten**Geëvalueerde projecten Groot onderhoud 2018**

Nr.	Projectnaam	Ingenieursbureau	Aannemer
1	G.O. Zuid Schalkwijkerweg	Antea	
2	G.O. Groenstroken Aarwinkel	Antea	Heijmans
3	G.O. Nagtzaamstraat	Antea	
4	Amsterdamsevaart Ventweg	Antea	
5	Amerikaweg	Antea	
6	Aziepark	Antea	
7	Slachthuisbuurt	Antea	Heijmans
8	Prins Bernhard Laan - haalbaarheid	Antea	
9	Ontsluiting Noordkop Waarderpolder	Antea	
10	HOV Noord	Witteveen en Bos	
11	Floraplein e.o., riolering	Witteveen en Bos	Heijmans
12	G.O. Schoterbos	Witteveen en Bos	Dura Vermeer
13	Delftwijk Delftlaan - Zuid	Witteveen en Bos	
14	Fietspaden Rijksstraatweg	Witteveen en Bos	
15	Duikeronderzoek Haarlem	Witteveen en Bos	
16	Inspectie kademuren Haarlem	Antea	
17	Zaanenstraat	Witteveen en Bos	Oosterhof Holman