

Onderwerp Afdoening aanbevelingen van de RKC naar aanleiding van Waarderhavenonderzoek.	
Nummer	2021/42975
Portefeuillehouder	Rog M.
Programma/beleidsveld	5.1 Openbare ruimte en mobiliteit
Afdeling	PCM
Auteur	Hek, L. van der
Telefoonnummer	023-5115147
Email	lvanderhek@haarlem.nl
Kernboodschap	Vanuit de behandeling van het rekenkameronderzoek 2017 naar het proces van de Waarderhaven zijn aanbevelingen gedaan naar de organisatie. Met deze nota geeft het College aan hoe de aanbevelingen zijn opgevolgd. De stappen die de afgelopen jaren zijn gezet hebben een professionalisering in gang gezet, de gevraagde projectbeheersing is geborgd in vastgelegde processen en werkwijzen. Navolging blijft altijd een belangrijk onderwerp, waar continue aandacht voor is.
Behandelvoorstel voor commissie	Het college stuurt de informatienota ter kennisname naar de commissie beheer. Vanuit de behandeling van het rekenkameronderzoek naar de Waarderhaven zijn agendapunten gemaakt om aan te pakken vanuit het college. Deze informatienota geeft hierop de gedane acties weer. En doet daarmee alle aanbevelingen af.
Relevante eerdere besluiten	Vanuit de behandeling van het rekenkameronderzoek naar de Waarderhaven zijn de volgende agendapunten gemaakt om te behandelen in de commissie. 2017/571969 2017/571974 2017/572001 2017/572011 Verbetertraject fysiek domein 2019/054755 dd 11 april 2019 Regeling grote risicovolle projecten 2020/100273 d.d. 17 sept 2020 Evaluatienota 2019 2019/638361 dd ter kennisname dec 2019 Nota HRPP 2019/217292 dd 19 mei 2019 Nota HCPP 2019/518735 dd 19 jan 2020 en raadsbevoegdheden in het HCPP 2020/0179143 dd 3 sept en 14 jan 2021.



Besluit College d.d. 26 januari 2021	Het college stelt de informatienota aan de commissie vast. de secretaris, de burgemeester,
---	---



1. Inleiding

Naar aanleiding van het rapport van de rekenkamercommissie over het onderzoek naar het proces Waarderhaven zijn aanbevelingen door de raad overgenomen en aan het college van burgemeester en wethouders opgedragen.

De aanbevelingen in het kort

1 Investeren in kwaliteit

- a) Te kiezen voor breed toegepaste methodieken, bijvoorbeeld Integraal Projectmanagement (IPM) voor projectmanagement, en die volledig door te voeren.
- b) Een plan te maken voor gedegen kennisontwikkeling bij medewerkers, leidinggevendenden én bestuurders m.b.t. aanbesteden en IPM.
- c) Het lerend vermogen van de organisatie te vergroten door tussentijdse projectevaluaties bij grote en complexe (maatwerk-) projecten.

2 Periodieke externe audits

Door periodieke (jaarlijkse) externe audits op de dan lopende grote en complexe projecten de volledige en juiste toepassing van methodieken en kennis te verifiëren.

3 Verzakelijking projectaansturing

- a) Heldere administratieve en besluitvormingsprocedures en resultaatgerichte interne sturing binnen het fysiek domein vast te leggen en consequent toe te passen.
- b) In ruimere mate gebruik te maken van past performance bij aanbestedingen.
- c) Informele informatie-uitwisseling in het omgevingsmanagement te voorkomen door alle vragen en verzoeken uit de omgeving te registreren en een reactietermijn vast te leggen.

4 Informatievoorziening

- a) Een vast format te ontwikkelen en hanteren voor de rapportage aan de raad over de financiën en de resultaten van de tussentijdse evaluaties van de grote en complexe projecten.
- b) Ook aan de raad te rapporteren over de resultaten van de externe audits binnen het fysieke domein.

2. Kernboodschap

Vanuit de behandeling van het rekenkameronderzoek 2017 naar het proces van de Waarderhaven zijn aanbevelingen opgedragen aan de organisatie.

Met deze nota geeft het College aan hoe de aanbevelingen zijn opgevolgd. De stappen die in de afgelopen jaren zijn gezet hebben een professionalisering in gang gezet, de gevraagde



projectbeheersing is geborgd in vastgelegde processen en werkwijzen. Navolging blijft altijd een belangrijk onderwerp, waar continue aandacht voor is.

Opvolging van de aanbevelingen

Verbetertraject fysiek domein 2019/54755

In deze nota is al ingegaan op de meeste agendapunten. Echter de Rekenkamercommissie heeft toen geconcludeerd dat het nog steeds als tussenrapportage werd beschouwd, omdat nog niet alle acties waren afgerond en geen bijlagen waren toegevoegd. Daarom nemen we deze nota als uitgangspunt en geven alle genomen acties en documenten weer.

2.1 Investeren in kwaliteit:

2..1a - Breed toegepaste methodieken

Binnen het fysieke domein is er een onderscheid tussen civiele projecten en ontwikkelprojecten. Civiele projecten hebben betrekking op het beheer, onderhoud en reconstructie van de openbare ruimte. Ontwikkelprojecten hebben betrekking op het realiseren van ruimtelijke verandering/ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling en herontwikkeling. Voor alle projecten wordt gewerkt volgens de IPM techniek. De rollen taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het Haarlems Civiel Planproces (HCPP) en het Haarlems Ruimtelijk Planproces (HRPP).

Bij civiele projecten is de werkwijze als volgt. Voor elk project wordt een projectteam ingericht met een procesmanager, technisch adviseur, beheerder en communicatie adviseur.

De procesmanager is eindverantwoordelijk voor de planning, het geld, kwaliteit, draagvlak en afstemming, de technisch adviseur voor de technische inhoud. De procesmanager wordt bijgestaan door een financieel adviseur.

Omgevingsmanagement wordt door de communicatieadviseur samen met de omgevingsmanager van de vaste partner van Ingenieursdiensten of aannemers ingevuld.

Hiervoor is ook ten behoeve van de marktpartners een vaste 'toolkit' gemaakt.

Contractmanagement binnen een project is belegd bij de procesmanager en de technisch adviseur, waarbij in de uitvoering ook weer een deel bij een marktpartij kan worden gelegd. Overkoepelend contractmanagement (raamcontracten) vindt plaats op raamcontractniveau, hiervoor is een aparte raamcontractmanager aangesteld binnen de gemeente. Deze maakt ook de evaluatienota's over de projecten.

Op een paar onderdelen zijn de landelijk en vooral bij Rijkswaterstaat en Provincies ingevoerde werkwijze met IPM rollen bij verschillende personen, in de gemeente Haarlem bij dezelfde personen/functiegroep belegd. Dit is vanwege de (kleinere) omvang van de projecten en de organisatie in een gemeente en het feit dat we werken met vaste partners als regisserende gemeente (bijv. omgevingsmanagement). Daarbij wordt de procesmanager wel ondersteund vanuit de afdeling Financiën.

Binnen de raamcontracten met ingenieursbureaus en aannemers zijn de projectprocessen geheel omschreven en vastgelegd. Deze maken onderdeel uit van de contracten.



Bijlagen om dit te ondersteunen zijn de informatienota over het HCPP, het HCPP complete boekwerk (blz 10 en verder), het HRPP complete boekwerk, overzicht rollen in contracten met de aannemers en Ingenieursbureaus en de 'toolkit' communicatie voor oa het omgevingsmanagement.

2.1b - Gedegen kennisontwikkeling bij betrokkenen over aanbesteden en IPM.

Het inwerken van nieuwe medewerkers heeft in 2018 extra aandacht gekregen, zowel voor civiele- als ontwikkelprojecten. Zo zijn er voor nieuwe medewerkers workshops georganiseerd over verschillende (inhoudelijke) onderwerpen (risicomanagement, Verseon en BBV, raamcontracten etc.). De risicosessies en kennis daarover is geborgd bij specifiek aangestelde risicomangers binnen de gemeente.

Daarnaast wordt onder andere gewerkt met een buddy systeem om nieuwe medewerkers snel wegwijs te maken in de Haarlemse werkpraktijk en is er een vast inwerkprogramma Alle procesmanagers en leidinggevendenden zijn op leiderschapstraining geweest.

Naast opleiding en training is er ook veel aandacht voor het vergroten van kennis in de organisatie; denk aan leiderschapstrainingen maar ook aan domeingerichte kennisdeling. Kennisdeling is standaard meegenomen in de afdelings- en teamoverleggen. Specifiek voor de groot onderhoudswerken zijn evaluatie-overleggen opgestart om ervaringen in de processen met elkaar te delen vanuit de samenwerkingsmonitoren en de evaluaties. Binnen de raamcontracten is vastgelegd dat per project in elke fase ook evaluaties worden gehouden over de samenwerking met de vaste partners (samenwerkingsmonitor).

Daarnaast wordt aan het eind van elke fase een fasedocument gemaakt waarin wordt geëvalueerd en vooruit wordt gekeken. Dit fasedocument wordt besproken en vastgesteld door de procesmanager, het hoofd van de afdeling Project- en contractmanagement en de ambtelijk opdrachtgever. Dit is ook een wezenlijk onderdeel van het vastleggen van besluiten en borging van kennis.

De eerste procesmanager binnen de gemeente volgt de opleiding IPMA-C.

Met deze opleiding zijn wel forse kosten gemoeid, 3800 euro per persoon en het certificeren na het behalen van deze opleiding kost nog eens 2500 euro. Bij een personeelsbestand van 30-35 vaste procesmanagers is dat een flinke opleidingskostenpost, welke niet direct voor handen is. Het is ook niet nodig iedereen te certificeren. Door in te zetten op de senioren van de afdeling, die ook kennisdeling in hun taakomschrijving hebben wordt ervoor gezorgd dat de komende jaren de kennis is geborgd.

Inwerkprogramma medewerkers, leidinggevendenden en bestuurders

Met het vastleggen van de planprocessen zijn de bestuurders geïnformeerd over deze werkwijze. Er zijn technische sessies geweest voor raadsleden en er is bij verschillende betrokken afdelingen uitleg gegeven over het planproces. Er is op directieniveau besloten aansluiting te zoeken bij het



trainingsprogramma van de gemeente Haarlem, TOM, zodat uiteindelijk elke (nieuwe) medewerker deze procedures kan worden bijgebracht. Echter door Corona is dit trainingsprogramma op een lager pitje gekomen.

Het maakt wel al vast onderdeel uit van het inwerkprogramma van medewerkers van de afdeling Project- en contractmanagement (PCM).

Het bijhouden en 'up to date' houden ligt ook bij deze afdeling die zorg draagt voor vaste formats en zo eenduidigheid creëert. Bij college en raadsstukken wordt standaard het planningsschema ingevoegd, zodat duidelijk is in welke fase van het proces het project zich bevindt.

Ook bij bestuurders wordt in het inwerkprogramma apart aandacht besteedt aan en uitleg gegeven over al deze opgeleverde producten, methodieken en regelingen. Ook bij bestuurswisselingen nav de verkiezingen zal dit in de verschillende inwerkprogramma's worden opgenomen.

Naast kennisontwikkeling wordt extra aandacht gegeven aan kennisoverdracht. Er zijn nieuwe afspraken gemaakt over het opslaan in Verseon, wat leidt tot betere archivering. Daarnaast wordt er bij wisseling van projectmanagers een warme overdracht georganiseerd om het verlies van kennis te voorkomen.

2.1c - Vergroot lerend vermogen door tussentijdse projectevaluaties

Bij beide planprocessen wordt elke fase afgerond met een fasedocument, waarin ook teruggekeken wordt naar de afgelopen periode.

Daarnaast heeft de gemeenteraad bij het afsluiten van de contracten groot onderhoud gevraagd om het perspectief van de belanghebbenden bij een aantal projecten te evalueren. Alle civiele projecten worden tenminste twee keer gedurende de loop van het project geëvalueerd, na de participatie en na realisatie, voor wat betreft het samen doen met de omgeving.

Een aantal projecten is de afgelopen periode door middel van enquêtes geëvalueerd met de bewoners, deze zijn opgenomen in de 'Evaluatienota 2020'

Daarnaast wordt met de partners ook geëvalueerd hoe de samenwerking verloopt, dit wordt per fase minimaal 1 keer gedaan en minstens 1 keer per half jaar, als de fase langer duurt. Deze samenwerkingsmonitoren worden doorgenomen door de raamcontractmanager en de leerpunten en trends hieruit worden met de partners besproken op diverse niveaus om te verbeteren.

Naast het leren van het project, wordt van deze evaluaties een brede rapportage gemaakt, zodat de gemeenteraad inzicht krijgt in eventuele trends (zie ook de informatienota 'Evaluatie projecten groot onderhoud' [2018/750752](#) en 'Evaluatienota 2019' [2019/638361](#)).

Er is een speciaal overleg gestart voor procesteams waarbij kennis en ervaringen worden uitgewisseld; het evaluatieoverleg.



Bijlagen hierbij: HCPP, grote boekwerk met format fasedocument, HRPP grote boekwerk met format Fasedocument. Regeling grote risicovolle projecten en verantwoording bij de begroting van dit jaar. De evaluatienota 2018 en 2019 en 2020, (zelfde commissie als dit stuk).

2.2 Periodieke externe audits

In het tweede kwartaal van 2018 is een bureau Ondersteuning Onderhoudscontracten(OOC) gestart met externe audits op de ingenieursdiensten, de vaste aannemers en de interne organisatie van de gemeente. Dit is een extern bureau (combinatie van Inter Management en MG civiel) dat objectieve audits uitvoert. In de eerste toets periode is zowel het kwaliteitssysteem als het communicatieproces getoetst. Er zijn geen zwaarwegende bevindingen gedaan. De focus komt nu dan ook vooral te liggen op de daadwerkelijke resultaten binnen de projecten i.p.v. de processen. Zie ook de informatienota 'Evaluatie projecten groot onderhoud' ([2018/750752](#)) en de Evaluatienota's 2019 ([2019/638361](#)) en 2020 ([2020/1165259](#)),.

Sinds kort beschikt de gemeente over een eigen audit coördinator, welke het komende jaar de opdracht heeft om de interne processen te auditeren, dit om de opzet, bestaan en werking van de HCCP en HRPP te toetsen. In de audits zal onderzocht worden of de gemeentelijke processen gevolgd worden in de keten van (bestuurlijk) opdrachtgever, opdrachtnemer en adviseurs.

2.3 Verzakelijking projectaansturing

2.3a - Heldere administratieve en besluitvormingsprocedures en resultaatgerichte interne sturing

Het afgelopen jaar zijn het HRPP (bijlage 3) en het HCPP (bijlage 4) aan de commissies ter kennisname gestuurd en indien nodig besproken.

In de planprocessen van ontwikkel- en civiele projecten worden de zes fases beschreven dat elk project in principe doorloopt.

Hierin zijn ook de taken rollen en verantwoordelijkheden duidelijk gemaakt en is weergegeven wanneer de besluitvorming in college/raad plaatsvindt. Dit verschilt in de twee processen.

Zo is vastgelegd dat voor ontwikkelprojecten de raad de startnotitie vaststelt en dat voor civiele projecten de commissie geïnformeerd wordt over startnotities bij herinrichtingsprojecten. Dit verschilt omdat bij ontwikkelprojecten in de voorfase bekeken wordt of er vanuit de gemeente kan worden meegewerkt. Bij ontwikkelprojecten worden dus bij de startnotitie al kaders bepaald door de raad.

Bij civiele projecten zijn de kaders, het beleid, al vastgesteld en wordt er in principe binnen de kaders gewerkt. Mogelijke dilemma's worden bij civiele projecten benoemd in de startnotitie. Deze worden vervolgens in de definitiefase verder onderzocht waarbij dit kan leiden tot keuzes in commissie of raad.

In stukken die naar de raad gaan worden de fases aangeduid zodat duidelijk is in welke fase het project zich bevindt en welke stappen nog komen.



Tevens zijn los hiervan ook stappen gemaakt in duidelijkheid van tekeningen en compleetheid van legenda's.

Deze projectprocedures leggen administratieve en besluitvormingsprocedures vast en dat resulteert in eenduidige werkwijze en resultaatgerichte sturing. Dit wordt consequent toegepast en maakt onderdeel uit van de inwerkprocedure van de afdeling project- en contractmanagement.

Daarnaast zijn nieuwe systemische aanpassingen gerealiseerd ten behoeve van voortgangsrapportages en verantwoording. Voor procesmanagers en de opdrachtgevers zijn dashboards beschikbaar. In deze dashboards worden de financiële voortgang en de prognose weergegeven en de stand van zaken op de Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit (GROTIK) elementen. Met de dashboards zijn de gegevens beter, makkelijker en vaker te ontsluiten, dit maakt sturen makkelijker. Doordat de informatie direct zichtbaar is en wordt gebruikt door de procesmanager, de opdrachtgever en de ambtelijk budgethouder dwingt dit iedereen er toe de gegevens actueel en betrouwbaar te houden.

2.3b - Gebruik in ruimere mate 'past performance' bij aanbestedingen

De gemeente heeft jarenlang 'Past Performance' (PP) toegepast.

Deze methode gaat uit van beoordeling van het werk van een aannemer, nadat het werk is gerealiseerd zodat zijn prestatie wordt vastgelegd. Bij een goede prestatie krijgen partijen de toezegging voor nieuwe projecten te worden uitgenodigd.

Deze methode is door het werken met vaste partners en raamcontracten niet meer aan de orde. Het doel van de vaste raamcontracten en daarmee langlopende samenwerking is een continu hogere prestatie te creëren dan met wisselende partners. Op deze manier komen we steeds beter tegemoet aan de doelstellingen van de raad. Er zijn bovendien nog maar heel weinig opdrachten die buiten de raamcontracten vallen. Past performance is in de praktijk daardoor niet werkbaar. In de informatienota 'Evaluatie projecten groot onderhoud' ([2018/750752](#)) is aangegeven dat zowel de projecten als de samenwerking met de vaste partners regelmatig worden geëvalueerd. Op basis van samenwerkingsmonitoren per project en op raamcontractniveau wordt de samenwerking verbeterd en dus ook de prestaties van de partners.

2.3c - Voorkomen informele informatie-uitwisseling in het omgevingsmanagement door goede registratie en afspraken

Omgevingsmanagement van civiele projecten is grotendeels uitbesteed aan vaste marktpartijen. Zij registreren alle vragen uit de omgeving digitaal en coördineren van daaruit de respons. Hierbij worden ook digitale middelen ingezet zoals de participatie bij het Houtplein. Een gemeentelijk communicatieadviseur is vast onderdeel van het projectteam. Deze onderhoudt contacten met de omgevingsmanager van de externe partners.



Omgevingsmanagement bij ontwikkelprojecten gebeurt in samenspraak met de ontwikkelaars. Bij elk project wordt een Participatie en Inspraak Plan gemaakt met onder andere een stakeholderanalyse en participatie en inspraak strategie.

2.4 Informatievoorziening

2.4a - Vast format voor de rapportage aan de raad over de financiën en de resultaten van de tussentijdse evaluaties

Er zijn nieuwe systemische aanpassingen gerealiseerd wat heeft geleid tot een projectendashboard waarbij in een vast te genereren overzicht alle benodigde informatie voor opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen de gemeente voorhanden is. Hierdoor kan beter en op tijd gestuurd worden.

In de tweede helft van 2020 is de regeling risicovolle projecten zoals ook verzocht in de motie 'Blijven leren van RKC rapport Waarderhaven- Publiek Leergeld' (2017/565904) vastgesteld. Dit zorgt voor een format en werkwijze voor rapportages aan de raad over complexe en grote projecten. Een eerste rapportage grote projecten is opgenomen in de meest recente tweede Berap. Dit krijgt bij de kadernota weer een vervolg. Hiermee wordt de raad geïnformeerd over de financiën en de resultaten van de tussentijdse evaluaties van grote en complexe projecten.

2.4b - Rapporteren aan de raad over de resultaten van de externe audits

Er wordt jaarlijks gerapporteerd over de evaluaties projecten groot onderhoud (zoals volgt uit de informatienota's 'Evaluatie projecten groot onderhoud' ([2018/750752](#)) en 'Evaluatienota 2019' ([2019/638361](#))). Deze rapportage bevat naast rapportage van de evaluatie op de communicatie ook de trends en resultaten van de samenwerkingsmonitoren en de audits van de civiele planprocessen. Hiervoor zal een jaarlijkse bestuurlijke agendazaak (BAZ) worden aangemaakt.

3. Consequenties

Middels deze nota worden de volgende aanbevelingen afgedaan, volgend uit het RKC onderzoek Waarderhaven:

- 'Investeren in kwaliteit' (2017/571969, a, b, c)
- 'Periodieke externe audits' (2017/571974)
- 'Verzakelijking projectaansturing' (2017/572001 a, b, c)
- 'Informatievoorziening' (2017/572011 a, b)

4. Vervolg

Conform de regeling grote projecten worden bijbehorende rapportages gedeeld met de raad.



Daarnaast wordt ieder jaar de 'Evaluatie projecten groot onderhoud' aan de gemeenteraad toegestuurd, hiervoor wordt een jaarlijkse Bestuurlijke agendazaak (baz) aangemaakt.

De procesbeschrijvingen worden actueel gehouden en in inwerkprogramma's gebruikt, hiervoor is aansluiting gezocht bij TOM, het gemeentelijk opleidingsprogramma.

5. Bijlagen

Bijlage 1a HRPP met 1b fasedocument

Bijlage 2a HCPP met 2b fasedocument

Bijlage 3 de schematische weergave van contracten met de aannemers en Ingeniebureau's

Bijlage 4 de schema participatie en inspraak oa het omgevingsmanagement.

Bijlage 5 inwerkprogramma project en contractmanagement