

Bijlage 1

Evaluatie contracten dagelijks beheer 2014-2016

1. Inleiding

In de commissie Beheer van 9 oktober 2014 stond de *Uitwerking beheer- en onderhoudscontracten* op de agenda. Namens het college werd bij die gelegenheid de toezegging gedaan dat de raad over twee jaar meegenomen zou worden in de evaluatie van deze contracten (BAZ 2014/389193).

De evaluatie is gebaseerd op een vragenlijst die zowel aan de gemeentelijke contractteams als aan de onderhoudspartners is voorgelegd.

Bij de evaluatie is aan de gemeentelijke contractteams en aan de onderhoudspartners gevraagd hoe ze invulling hebben gegeven aan de vijf hoofdoelstellingen van de contracten, welke ervaringen ze op hebben gedaan en wat de contracten op hebben geleverd.

De vijf hoofddoelen van de contracten zijn als volgt geformuleerd:

1. Het behalen van het vastgestelde kwaliteitsniveau in de openbare ruimte;
2. Een werkwijze waarbij zo min mogelijk hinder optreedt realiseren; publieksgericht handelen;
3. Een werkwijze waarbij het milieu niet of zo min mogelijk wordt belast: duurzaamheid en behoud van ecologische waarden;
4. De opdrachtnemer treedt op als onderhoudsaannemer en adviseur voor het domein;
5. De opdrachtnemer dient in te schatten wat de invloed van zijn handelen is op het bestuur; bestuurlijke gevoeligheid.

De uitkomsten zijn met alle betrokkenen besproken onder leiding van het Auditbureau, wat door de gemeente is gecontracteerd voor de toetsing van de contracten. Aan de hand van twee thema's zijn de doelstellingen geëvalueerd; de werking van het contract en de samenwerking. Hieruit volgen (voorlopige) conclusies en aanbevelingen.

Bewoners en ondernemers zijn voor deze evaluatie niet specifiek bevraagd op de werking van deze contracten. Uit de meldingen en klachten over dagelijks beheer en de afhandeling hiervan hebben wij kunnen monitoren hoe de nieuwe manier van werken wordt ervaren. In hoofdstuk 2.1 gaan we hier verder op in. Vanuit de jaarrekening is onder andere een indicator opgenomen ten aanzien van de tevredenheid van Haarlemmers over het onderhoud van de openbare ruimte in hun wijk. Dit betreft niet alleen het dagelijks onderhoud, de tevredenheid wordt ook bepaald door het groot onderhoud wat de stad jaarlijks laat uitvoeren. Overigens is gelijktijdig met het afsluiten van de contracten besloten de kwaliteitsniveaus te verlagen, dit heeft een effect op de beleving van bewoners ten aanzien van de kwaliteit van de openbare ruimte.

2. Evaluatie 5 hoofdoelen

2.1. Behalen van vastgesteld kwaliteitsniveau

Een doelstelling van de contracten is het behalen van het vastgestelde kwaliteitsniveau met zo weinig mogelijk inzet van middelen door zichtbaar invulling te geven aan goed 'huisvaderschap' bij het verrichten van de werkzaamheden, door verantwoordelijkheid te nemen en door binnen het taakstellend budget alles te doen dat nodig is. Door middel van monitoring, administratieve vastlegging en het volgens de juiste procedures handelen moet aangetoond worden dat aan de gestelde eisen voldaan wordt.

Werking contract

Het overeengekomen kwaliteitsniveau wordt over het algemeen gerealiseerd, hetgeen ook blijkt uit de namens de gemeente afgenomen audits door het Auditbureau. Alle partijen voldoen grotendeels aan de afgesproken beeldkwaliteit. Daar waar geconstateerd werd dat het niveau niet behaald werd, is de verbeterssystematiek uit de contracten in gang gezet. In de eerste anderhalf jaar (zeker aan het begin van de transitieperiode) zijn opgetreden afwijkingen aangepakt. Zo zijn voor de onderdelen openbare verlichting, bomen en elementenverhardingen verbeterplannen opgesteld. Bij het domein openbare verlichting is een inhaalslag in gang gezet bij het vervangen van lampen die aan het einde van hun levensduur waren (remplaceren). Dit heeft inmiddels geleid tot een reductie van meldingen. Op onkruidbestrijding wordt op dit moment gewerkt aan een verbeterplan. Binnen het contract kan geëscaleerd worden als het niveau niet wordt behaald, dit is ook daadwerkelijk gebeurd en heeft resultaat.

Door de inventarisaties en inspecties van de DDO-partijen is een beter en gedetailleerder inzicht in het areaal verkregen, wat bij de Kadernota 2016 geleid heeft tot het toevoegen van budget aan de begroting voor de openbare ruimte. De contracten hebben geleid tot het structureel vastleggen van gegevens in het gemeentelijk databeheerssysteem, waardoor een beter overzicht is ontstaan vooral ten aanzien van de kwaliteit van het areaal.

De taakstellende budgetten geven rust op financieel en administratief gebied, met name doordat daarmee het indienen van meerwerkfacturen verleden tijd werd en het aantal contracten is verminderd.

Samenwerking

Bij de marktpartijen die al ervaring hadden met prestatiecontracten binnen beheer en onderhoud verloopt de planmatige manier van samenwerking goed. Ook naar hun eigen idee hebben ze de voor de uitvoering van de DDO's vereiste bedrijfsprocessen goed onder controle. Dit heeft ook de gemeente geholpen bij deze nieuwe werkwijze.

Door de invoering van de nieuwe contracten heeft Spaarnelanden binnen een korte tijd een grote slag gemaakt, zowel bij het vastleggen en beheersen van processen als bij het sturen op de voortgang van afspraken en doelstellingen.

Vanuit Spaarnelanden en Volker Infra is aangegeven dat de rapportagedruk hoog is en dat er met minder verantwoordingsinformatie volstaan zou kunnen worden.

In het gezamenlijk nevenopdrachtnemersoverleg hebben de onderhoudspartners de handschoen opgepakt om hiervoor nieuwe voorstellen te maken binnen de doelstellingen van de overeenkomst.

2.2. Publieksgericht handelen

Doelstelling is het onderhoud aan het areaal op zodanige wijze uit te voeren dat zo min mogelijk hinder voor burgers, gebruikers en andere belanghebbenden optreedt, zodat de veiligheid, de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de functies en het kwaliteitsniveau van het areaal zo groot mogelijk is.

Werking contract

Bij de onderhoudspartners verschilt het oordeel over de mate van publieksgericht handelen van aannemer tot aannemer, maar is over de hele linie een verbetering zichtbaar. Het afgelopen jaar is extra geïnvesteerd in het stroomlijnen van de communicatie tussen partners, gemeente en bewoners. Voor alle partijen geldt dat het omgevingsmanagement op adequate wijze in plannen vastgelegd is. Periodiek vindt toetsing plaats of de planning wordt gehaald en of de werkzaamheden goed worden uitgevoerd

Wensen gebiedsteam gemeente

Om aansluiting te houden bij het gebiedsgericht werken halen de onderhoudspartners jaarlijks de wensen op bij de gebiedsteams van de gemeente. Conform het contract worden deze gebiedswensen, indien vanuit de scope van dagelijks beheer te realiseren, vertaald in het operationeel uitvoeringsplan (jaarplan).

In een reeks sessies stemmen de contractpartijen hun jaarplanning af met de vijf gebiedsteams van de gemeente.

Communicatie uitvoering

Bij grotere werkzaamheden worden omwonenden door de DDO-partner per brief geïnformeerd en waar nodig een breder publiek via haarlem.nl over de start en de planning van de werkzaamheden. De onderhoudspartners hebben allemaal één of meerdere medewerkers met de focus op communicatie en omgeving, een zogeheten omgevingsmanager.¹

Met als doel minimale hinder voor burgers, gebruikers en andere belanghebbenden heeft de BAM verschillende groepen stakeholders geïdentificeerd. Het bedrijf streeft naar een bewonerstevredenheid van 8, te meten door het uitzetten van enquêtes bij het oplossen van storingen en bij preventief onderhoud. Het werkelijke cijfer ligt nog hoger, te weten 8,4.

Afhandelen Meldingen

De meldingen die over dagelijks beheer bij haarlem.nl binnen komen worden doorgezet en afgehandeld door de marktpartijen. De uiteindelijke beantwoording gebeurt via het portaal van de gemeente. Aan het begin van de contracten was dit voor veel partijen een leerproces, vooral om de kwaliteit van de beantwoording van meldingen goed te krijgen. Dit is samen met het KCC van de gemeente opgepakt.

Bij de openbare verlichting heeft de hoeveelheid meldingen en storingen en de overlast die dit voor bewoners gaf, geleid tot een nadere analyse binnen het areaal, waarbij bleek dat vele lampen over de technische levensduur waren. Deze zijn inmiddels grotendeels vervangen.

Samenwerking

¹ Het gaat hier niet om de communicatie rond participatie en inspraak van groot onderhoudsprojecten.

In het eerste jaar is samen met de gemeente een opzet bedacht en uitgevoerd voor het ophalen van de gebiedswensen, deze werd door beide zijden als positief ervaren. In 2016 hebben de onderhoudspartners de organisatie gezamenlijk opgepakt en de ervaringen van het eerste jaar omgezet in verbeterpunten ten aanzien van het specifiek krijgen van de gebiedswensen.

Voor de raakvlakken tussen de domeinen is een neven-opdrachtnemersoverleg in het leven geroepen, waar de gemeente als waarnemer aan deelneemt.

In het neven-opdrachtnemersoverleg is ten aanzien van het publieksgericht handelen een gezamenlijk communicatieplan opgesteld. Ook is er een gezamenlijke risicosessie gehouden ten aanzien van omgevingsmanagement.

Om het proces rondom de meldingen te verbeteren is er intensief samengewerkt tussen de onderhoudspartners, GOB en DVV. Dit heeft geleid tot verbeteringen in het gemeentelijke systeem waarin de meldingen worden afgehandeld, betere beantwoording door de marktpartijen, en een gecontroleerde situatie rondom meldingen. Tevens heeft de samenwerking ervoor gezorgd dat de communicatielijnen nu kort zijn en men elkaar snel weet te vinden. Er wordt nog steeds aan verbetering gewerkt en overleg gevoerd met bijvoorbeeld kabelinstanties die ook een rol hebben in het oplossen van storingen om de hoeveelheid klachten te verlagen.

2.3. Duurzaamheid en behoud ecologische waarden

Doelstelling is dat onderhoudsmaatregelen en het onderhoud van het areaal op een zodanige wijze plaats dienen te vinden dat het milieu niet, of indien dit onontkoombaar is, zo min mogelijk wordt belast. Natuurwaarden in (weg)bermen, oevers, andere groene terreinen en waterpartijen moeten worden behouden en waar mogelijk bevorderd. Verstoringen van flora en fauna door werkzaamheden worden vermeden of er worden beheersmaatregelen getroffen.

Werking contract

Vanuit het contract conformeren de onderhoudspartners zich aan de CO2-Prestatieladder van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO).

De BAM, Strukton en Volker Infra zijn gecertificeerd op het hoogste niveau 5 van de ladder, Spaarnelanden heeft binnen een jaar de contractueel vastgelegde trede 3 behaald.

Een aantal marktpartijen streven daarmee op de CO2-Prestatieladder een hoger niveau na dan door de gemeente gevraagd is.

De BAM ziet duurzaamheid als onderdeel van hun assetmanagementstrategie. Zowel bij de rioleringen als bij de verhardingen adviseert de BAM de gemeente actief over zaken als duurzaamheid en *total cost of ownership* (totale levensduur).

Spaarnelanden benoemt een groot aantal acties waarmee bewustwording van duurzaamheid gestimuleerd wordt in de organisatie, waaronder het ontwikkelen van een milieumanagementsysteem.

Geconstateerd is dat Spaarnelanden de doelstellingen van het gemeentelijk ecologisch beleidsplan in 2015 nog niet heeft gehaald. Wel is door het bedrijf beschreven hoe specifiek binnen het domein groen ecologische projecten geïnitieerd worden. Voor 2016 is het oordeel

positief. Bij de overige domeinen speelt ecologie een minder grote rol, met uitzondering van bijvoorbeeld de varens op oude kademuren. VolkerWessels heeft daar inventarisaties van laten verrichten, deze worden meegenomen bij uitvoering van werkzaamheden.

2.4. De opdrachtnemer treedt op als onderhoudsaannemer en adviseur domein

Doelstelling is dat de opdrachtnemer door de integrale aanpak van beheer en onderhoud optreedt als onderhoudsaannemer en als adviseur. De opdrachtnemer dient proactief mee te denken en de opdrachtgever van adviezen te voorzien over de prioritering en programmering van het meerjarig onderhoud op basis van inspectiegegevens en dagelijkse onderhoudswerkzaamheden, zodat de continuïteit van het functioneren en presteren van het areaal wordt gewaarborgd. Hierbij zoekt de onderhoudspartner naar het gezamenlijk belang. Bij afwijkingen in het areaal is de partner transparant en komt met oplossingen om dit te verbeteren, waarbij ook de belangen van de opdrachtgever goed meegenomen zijn.

Werking van het contract

De marktpartijen vullen over het algemeen op bevredigende wijze hun operationele rol als onderhoudsaannemer én hun adviesrol op tactisch niveau, zij het dat het bij openbare verlichting een tijd geduurd heeft voordat de DDO-partner Volker Infra goed op gang kwam. Bij afwijkingen uit inspecties worden gerichte investerings- en verbeteringsvoorstellen aan de gemeente aangeboden door marktpartners. De door de marktpartijen ingediende plannen worden over het algemeen als voldoende beoordeeld, met uitschieters tot zeer goed. Als het om Spaarnelanden gaat is het oordeel over de operationele uitvoering van de contracten positiever dan over de adviserende rol. Spaarnelanden geeft enerzijds aan dat de gemeente te weinig met zijn adviezen doet, anderzijds geven de gemeentelijke contractteams aan dat de adviezen niet van voldoende niveau zijn. In de tactische advisering wordt in 2016 een stijgende lijn ervaren. Dit betekent dat Spaarnelanden (waar tactisch beheer nieuw was) een lerende organisatie is.

Alle contractpartners zijn positief over de filosofie achter de DDO's, over het werken in regie en over het neerleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij partners. Dit positieve oordeel wordt gedeeld door de gemeentelijke contractteams, die eraan toevoegen dat de gemeente zo veel meer greep op het areaal gekregen heeft en dat komt de kwaliteit van het areaal ten goede.

Samenwerking

Vanuit de marktpartijen wordt de nadruk gelegd op het gedeelde belang met de gemeente en het nemen van verantwoordelijkheid voor het te beheren domein. Wel wordt aangegeven dat de raakvlakken tussen dagelijks beheer & onderhoud en projecten beter in beeld gebracht moeten worden. Ook de informatiestroom richting DDO-partners over projecten behoeft verbetering.

De contractteams van de gemeente vinden dat ze in de relatie met de opdrachtnemer over het algemeen in staat zijn om hun opdrachtgevende rol op een goede wijze invulling te geven. Ze pleiten voor actief contractmanagement en voor een zakelijke opstelling tegenover de contractpartners, waarbij de domeinmanager echt als opdrachtgever kan fungeren.

De samenwerking met Spaarnelanden wordt vanuit de contractteams van de gemeente minder goed beoordeeld, de contractteams ervaren dat er te weinig rekening gehouden wordt met het voordeel van handelen vanuit een gezamenlijk belang. Dit wordt bij Spaarnelanden anders ervaren.

Spaarnelanden pleit ervoor om meer eigen initiatieven te kunnen ontplooiën, ook als de opdrachtgever niet meteen het belang daarvan voor het contract inziet. De teams van de gemeente vinden dat er de komende tijd eerst nog meer aandacht uit moet gaan naar de uitvoering van de in het contract afgesproken taken.

Bij Afval & Reiniging gaan de ontwikkelingen zo snel, getuige ook het aannemen van het Strategisch Plan Afvalscheiding door de gemeenteraad en beleidsstuk Circulaire Economie, dat de gemeente meer grip wil hebben op dit domein dan strikt genomen in de geest van de UAV-gc is afgesproken. Daarom is een gezamenlijk programma (SPA) gestart met deelnemers van de gemeente en Spaarnelanden waar de komende vier jaar nieuwe inzamelmethoden worden ontwikkeld binnen een aantal operationele projecten en waar mogelijk gezamenlijke inkoop in regionaal verband plaatsvindt en mono-stromen worden verrekend met het DDO bedrag.

2.5. Bestuurlijke gevoeligheid

Doelstelling is dat de opdrachtnemer dient in te schatten wat de invloed van zijn handelen is op het bestuur. Daarnaast dient de opdrachtnemer zaken te signaleren in de openbare ruimte die tot bestuurlijke aandacht leiden.

Werking van het contract

Van de onderhoudspartners werd politieke en maatschappelijke gevoeligheid verwacht, terwijl marktpartijen veelal gewend zijn om vanuit de techniek te denken. Dat geldt met name bij meldingen met een grote impact op de samenleving, waar de gemeente onverwijld van op de hoogte gesteld moet worden. Verkeerde inschattingen op dit gebied kunnen niet alleen voor de gemeente maar ook voor de contractpartners zelf vervelende gevolgen hebben. In de praktijk bleek er een leerproces voor nodig om hen de politieke impact van een incident of melding goed af te laten wegen.

Samenwerking

De contractteams van de DDO-partijen hebben een vanuit de gemeente aangeboden cursus politieke sensitiviteit gevolgd om zo meer begrip voor en inzicht in de gemeente te krijgen. Ze hebben dit aspect inmiddels goed in de vingers gekregen en adequaat in hun processen beschreven en geborgd. Daardoor kunnen de domeinmanagers van de gemeente hun rol als verbindende schakel richting bestuur en rest van de organisatie waarmaken.

Tussen Spaarnelanden en gemeente zijn nieuwe afspraken gemaakt over het afstemmen van de communicatie naar de stad.

3. Conclusies en aanbevelingen

In grote lijnen worden positieve conclusies getrokken over het werken in regie met dagelijks beheercontracten na anderhalf. De belangrijkste conclusies zijn:

- De doelstellingen van het werken in regie bij het dagelijks beheer worden grotendeels gehaald na anderhalf jaar. Het overeengekomen kwaliteitsniveau wordt over het algemeen gerealiseerd. Gelijktijdig met het afsluiten van de contracten met marktpartijen heeft de gemeenteraad de beeldkwaliteit verlaagd als bezuiniging op dagelijks onderhoud. De beeldvorming over de nieuwe werkwijze kan hierdoor beïnvloed zijn.
- Alle betrokkenen onderschrijven de filosofie en werkwijze van de afgesloten beheercontracten en zien dat dit verbeteringen heeft opgeleverd voor het inzicht en de onderhoudstoestand van het areaal. Daarnaast is meer eigenaarschap ontstaan door de duidelijke taakverdeling in het contract met vooraf vastgesteld budget.
- De opzet om de contracten vooral te richten op een goede samenwerking blijkt een bindend thema te zijn, die goed werkt.
- Transitie vergt tijd, zeker als er nog geen ervaring is met systeemgerichte contractbeheersing in een organisatie. Alle partijen hebben zich ingezet om de werkwijze tot een succes te maken en deels extra investeringen gedaan. Vanuit de gemeente is een Regie academie aangeboden waarbij medewerkers van de gemeente en indien mogelijk van marktpartners en Spaarnelanden modules konden volgen onder andere op het gebied van contractmanagement, onderhandelen, beeld gestuurd schouwen en communiceren. Dit heeft goed gewerkt.
- De contractpartijen hebben de transitieperiode ten volle moeten benutten om zich het areaal eigen te maken en hun bedrijfsprocessen in te richten, terwijl de productie buiten daar uiteraard niet onder mocht lijden. In het geval van de openbare verlichting bleek onbekendheid met het plaatselijke areaal ertoe te leiden dat er grote achterstanden ontstonden bij het behandelen van meldingen. Er was een aantal ingrepen van de gemeente nodig om het afgesproken resultaat te verkrijgen.
- Het bedrijf Spaarnelanden neemt, als dochteronderneming van de gemeente, een bijzondere positie in en heeft aangegeven dat het bedrijf langer de tijd nodig heeft voordat volledig aan de resultaat- en de procesafspraken uit de DDO's voldaan kan worden. Ook vanuit gemeentezijde is er een dubbelrol als aandeelhouder en opdrachtgever. De samenwerking en het meer op één lijn krijgen van de verschillende rollen die gemeente en Spaarnelanden hebben wordt inmiddels opgepakt. In de terugblik valt dan ook op dat de beelden van de gemeente en Spaarnelanden niet overeenkomen over de ervaren samenwerking en het bereikte resultaat tot nu toe.
- Zowel aan de kant van een aantal onderhoudspartners als aan de kant van de gemeente is duidelijk sprake van lerende organisaties met een stijgende lijn. Met name het tactisch handelen moet bij de meer operationeel ingestelde bedrijven verder ontwikkeld worden, waardoor proactief gehandeld kan worden in het belang van de gemeente. Bij de gemeente hebben medewerkers zich moeten scholen op het gebied van contractmanagement maar ook op competenties als effectief communiceren, persoonlijk leiderschap en onderhandelen.
- Gezamenlijke opleidingen bijvoorbeeld omtrent bestuurlijke sensitiviteit voor marktpartners dragen bij aan een goede werkwijze en samenwerking.
- Communicatie tussen de contractpartijen is van groot belang. Er is onderscheid tussen communicatie in afzonderlijke groot onderhoud projecten en dagelijks beheer. De

overdracht na uitvoering van groot onderhoud projecten en de partners voor dagelijks beheer moet goed verlopen.

- De gemeente blijft regievoerder en is verantwoordelijk voor een goede communicatie naar de stad en het maken van heldere afspraken hierover. De onderhoudspartners zijn uitvoerders van het beleid van de gemeente.

Belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Bij een nieuwe werkwijze moet voldoende tijd genomen worden om die verandering vorm te geven samen met de markt, om de te beheersen risico's in kaart te brengen en om daar beheermaatregelen voor te nemen. Uiteraard moeten dan ook de middelen beschikbaar zijn om die transitie mogelijk te maken.
- Bij deze werkwijze moeten contractmanagers, technisch adviseurs en beheerders van de gemeente zich nieuwe en andere kennis en vaardigheden eigen maken. Met name de expertise op het gebied van contractmanagement verdient de nodige aandacht, omdat dit in de nabije toekomst bij de verhouding tussen gemeente en marktpartijen steeds meer nadruk zal krijgen.
- Er moet oog zijn voor de aanpassing van processen in andere afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie maar buiten de contractteams om (bijvoorbeeld bij het KCC).
- Bij nieuwe contracten zou de ingangsdatum later moeten liggen dan de gunning, zodat een onderhoudspartner tijd heeft om kwaliteitssystemen op te zetten en de huidige partner nog de operatie uitvoert. Dit is zeker een aandachtspunt bij onderhoudspartners die in een nieuwe contractvorm moeten groeien en een nieuw kwaliteitsborgingssysteem moeten implementeren. Belangrijk is gebleken dat hoeveelheid en kwaliteit van het areaal meer gedetailleerd bekend moet zijn dan een gemeente gewend is en dat dit ook op orde moet worden gehouden.
- Als systeemgerichte contractbeheersing eenmaal goed in is gevoerd verdient het aanbeveling om periodiek te onderzoeken of en waar procedures versneld en ingekort kunnen worden.
- Groot oftewel levensduur verlengend onderhoud verhoudt zich tot het dagelijks beheer en onderhoud als een communicerend vat. Dit zou ervoor kunnen pleiten om bij een nieuwe aanbesteding groot onderhoud toe te voegen aan de DDO's. Ook zou binnen de gemeente de relatie tussen groot en dagelijks onderhoud zodanig versterkt kunnen worden dat meer voordeel gehaald wordt uit de samenhang en vanuit beheer al een aantal eisen worden meegegeven bij het ontwerp.
- Het combineren van de twee percelen bij kunstwerken en oevers, openbare verlichting en VRI's en bij verhardingen (nu bij twee verschillende partners, nl. BAM en Spaarnelanden) kan tot meer samenhang en efficiëntie gaan leiden.

4. Vervolg

De huidige contracten lopen nog door tot 1 januari 2019 met een mogelijkheid tot verlenging. Het contract voor OV en VRI wordt opnieuw aanbesteed. Dit nieuwe contract krijgt een looptijd die gelijk oploopt met de overige dagelijks beheer contracten.

Een aantal partijen zal zich verder ontwikkelen in het planmatig werken en vooruitplannen van werkzaamheden over de jaren heen (tactisch handelen). Dit is een blijvend onderwerp van gesprek op alle niveau's.

In de komende jaren gaat de gemeente samen met de partners de werkwijze en samenwerking verder verbeteren. Vooral op het gebied van communicatie met de stad en de overdracht tussen groot onderhoudsprojecten en dagelijks beheer zal meer ingezet worden op tijdig delen van informatie en afstemming.

Ook zal gekeken worden waar de contractbeheersing leaner gemaakt kan worden om de administratieve druk te verlagen.

Met Spaarnelanden zal verder ingezet worden op verbetering van de samenwerking en het versterken van de stijgende leercurve.

De gemeente gaat zich daarnaast richten op de projecten voor groot onderhoud en vervanging in de openbare ruimte. Werkzaamheden als ontwerp, werkvoorbereiding, directievoering en toezicht en projectmanagement verricht de gemeente al enige tijd niet meer in eigen huis. Deze werkzaamheden worden nu veelal afzonderlijk aanbesteed en per proces. Met ingang van 2017 vindt er een bundeling plaats, waarbij zowel voor ingenieursdiensten als voor de uitvoering en het toezicht daarop raamcontracten afgesloten worden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de met de huidige DDO's opgedane ervaringen. De kennis van dagelijks onderhoud wordt betrokken bij de beginfase van groot onderhoud, zodat keuzes die hierop van invloed zijn goed worden gemaakt.

Duidelijk is dat bij het werken in regie zowel in dagelijks beheer als ook bij civiele processen en ontwikkelprocessen communicatie van groot belang is en de rol van de gemeente daarin groot moet zijn. In de vervolgfase van de huidige contracten en bij het implementeren van een nieuwe werkwijze in de projecten voor groot onderhoud zal de eigen rol van de gemeente op het gebied van communicatie steviger worden neergezet.

De gemeente zal zich verder ontwikkelen als regisserende gemeente, dit vergt een actieve houding in de samenwerking met marktpartijen waarbij duidelijk is dat de gemeente verantwoordelijk is voor het onderhoud van de stad.

De derde fase van het vernieuwd en versterkt opdrachtgeverschap is dat ook de ontwikkelprojecten op een nieuwe leest geschoeid gaan worden. Dit wordt in 2018 verder uitgewerkt.