

Bijlage 1 - Voorgestelde maatregelen 2016 aangevuld met verbetermaatregelen LGK

Deze bijlage bevat de voorgestelde maatregelen uit 2016 aangevuld met de resultaten van de verbetermaatregelen zoals die zijn doorgevoerd bij het project Lange Gelderse kade (LGK.)

De maatregelen hebben als doel de technische kwaliteit van wat wordt aangelegd bij civieltechnische projecten te verbeteren zodat het in één keer goed is.

Stand van zaken/de feiten

De resultaten van het onderzoek geven aan dat er zaken niet goed gegaan zijn waardoor niet in één keer de gewenste kwaliteit van de wegverharding is bereikt. Dit manifesteert zich in een erg ongelijke verharding met name in de buurt van diverse boombunkers. Dit is door een onafhankelijke expert bevestigd.

Bij dit project LGK is geconstateerd dat er in het gehele proces veel zaken goed zijn verlopen, maar dat er ook diverse aspecten niet goed zijn uitgevoerd.

De projectvoorbereiding werd doorgaans erg zorgvuldig en uitgebreid gedaan, maar dat is voornamelijk een intern proces in eerste aanleg. De aannemer (marktpartij) die het project gaat uitvoeren is er dan nog niet bij betrokken. Bij de overdrachtsmomenten in de procesketen wordt niet alle kennis goed overgedragen. De aannemer krijgt pas projectinformatie vanaf de aanbesteding, maar kent niet alle cruciale aspecten die de kwaliteit bepalen en kan niet meedenken over deze aspecten. De aanbestedingsvorm is in dit geval meervoudige aanbesteding op basis van UAV Gc, een geïntegreerde contractvorm. De selectie van de aannemer gebeurde op laagste prijs, met toevoeging van EMVI-criteria.

De algemene conclusie uit 2016 was dat er een gebrek aan verbinding is tussen:

- Gemeente en marktpartijen (aannemers worden te laat in het proces betrokken).
- Projectfasen (bij overdracht tussen fasen verdwijnt informatie).
- Beschikbare en benodigde optimale medewerkers voor de procesorganisatie (meest geschikte mensen zijn niet altijd beschikbaar, dit speelt met name bij toezichthouders).
- Project en de omgeving zowel bestuurlijk, bewoners en bedrijven (communicatiebehoefte van de omgeving wordt niet altijd onderkent).
- Projecten onderling (veelal is er geen optimale samenwerking tussen projecten onderling en vindt geen structurele kennisdeling plaats).

De in 2016 geformuleerde verbetermaatregelen zijn gericht op een verbetering van de projectstructuur, de werkwijze en de cultuur. Erg belangrijk is hierbij een vernieuwing van de verhouding met marktpartijen, de ketenaanpak en gebruikte inkoopvormen. Dit leidt tot de volgende concrete maatregelen die in het project Lange Gelderse kade (LGK) zijn doorgevoerd:

1. Samenwerken met een beperkt aantal marktpartijen. Dit is afhankelijk van soort en complexiteit van het project. De aanbestedingsvorm is een afgeleide van het projectdoel.
LGK: Met drie geselecteerde geschikte aannemers, met kennis van kade constructies en bestratingen, is een dialoog aangegaan hoe en op welke wijze het ontwerp kan worden gemaakt en uitgevoerd
2. Marktpartijen worden vroegtijdig bij het project betrokken. Het (stedenbouwkundig) ontwerp en de uitvoering worden geoptimaliseerd om de technische kwaliteit te verbeteren, de uitvoeringsperiode te verkorten en risico's te verminderen.
LGK: Op basis van een referentie ontwerp is de dialoog met deze marktpartijen (3 stuks) aangegaan. Na de aanbesteding waarbij het meest geschikte voorstel is gekozen, is het definitieve en uitvoeringsontwerp door de aannemende marktpartij gemaakt. De Vries Werkendam, met onderaannemer Van Kessel, is geselecteerd en heeft het werk gemaakt.
3. Nutsbedrijven worden vroegtijdig betrokken. Er wordt een convenant afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over samenwerking.
LGK: In de pre-engineeringsfase heeft reeds overleg met de nutsbeheerders plaatsgevonden om kennis te maken met het project. De kennis is overgedragen aan de aannemer bij de opstart van de ontwerpfase door de aannemer. Deze heeft vervolgens zelf ook nog veel onderzoek naar de kabels en leidingen uitgevoerd.

4. De keten wordt geoptimaliseerd (Lean verbetertraject) waardoor tijdsduur sterk wordt verminderd omdat stappen die weinig toevoegen uit het proces gehaald worden. => Alle noodzakelijke stappen zijn in het voortraject gezet waarna de aannemer het stokje heeft overgenomen om tot een definitief ontwerp en uitvoeringsontwerp te komen. Voor het ontwerp is vergunning verleend door de Omgevingsdienst Zuid Holland Zuid en Rijkswaterstaat.
5. De beleidsuitgangspunten worden opgenomen in het Programma van eisen. Daarmee liggen deze punten vast en veranderen ze niet meer.
LGK: De beleidsuitgangspunten zijn in de contractdocumenten opgenomen.
6. Systematische opbouw Programma van Eisen en Ontwerp (Systems engineering).
Lgk: Deze eisen zijn in de contractdocumenten opgenomen.
7. Raamovereenkomsten sluiten met beperkte marktpartijen (6 per contract).
LGK: niet van toepassing. Dit grote complexe project past niet in een raamovereenkomst.
8. Mini-competities inzetten om aannemers te selecteren.
LGK: niet van toepassing. Dit grote project leent zich daar niet voor.
9. Toezichthouder van IBD vanaf de start van het project betrekken.
LGK: Specifieke deskundigen per vakgebied zijn vanaf de start in het projectteam en bij de overleggen met de aannemer betrokken in de dialoofase. Er is evenwel geen directievoering en toezicht gevoerd in verband met deze contractvorm.
10. Systeemgerichte toetsing invoeren.
LGK: Het toetsen is doorgevoerd op de door de aannemer aangeleverde stukken. De technische specificatie van de boombunkers en de bestrating eromheen zijn niet aangeleverd door de aannemer. Er is slechts een principedetail aangeleverd. Er is géén toezicht gehouden in verband met de gekozen contractvorm. De aannemer moet juist zelf stukken ter toetsing aanbieden voordat hij laat uitvoeren om te voorkomen dat zaken pas na uitvoering aan het licht komen hetgeen bij het maken van de boombunkers en het bestratingswerk Lange Geldersekaade is gebeurd.
Opmerkingen over het ontbreken van stukken tijdens voortgangsoverleggen hebben in onvoldoende mate geleid tot het aanleveren daarvan door de aannemer. Ten gevolge van tijdsdruk is ook het toetsen achteraf van papieren stukken maar deels uitgevoerd. Diverse gevraagde stukken zijn nooit aangeleverd.
11. Projectinformatie realtime beschikbaar stellen voor raad en stad (voorbereiding en uitvoering).
LGK: Het werk is continu te volgen geweest via een app waar we met foto's en korte teksten iedereen, die dat wilde, op de hoogte hebben gesteld van de voortgang. We hebben ook diverse werkzaamheden met behulp van de app toegelicht.
12. Projectevaluatie uitvoeren (continue blijven leren en verbeteren).
LGK: Tussentijds is er op onderdelen van het project geëvalueerd met de bewoners met name over het kadeproject voordat de problemen met de bestrating aan de orde kwamen.
13. Cross-over expertteams inzetten bij specialistische projecten zoals met natuursteen.
LGK: Zowel in de voorbereidings- en uitvoeringsfase heeft IBD zich laten ondersteunen door Royal Haskoning Dwars Hederik en Verheij (RHDHV) om hun kennis en ervaring met UAV Gc contracten met ons te delen en ons te helpen bij opzet van het contract alsmede bij de voortgang van het project in de uitvoering. RHDHV heeft ook bij de aannemer diverse audits gedaan om processen over en weer te verbeteren.