



**Aan**

De gemeenteraad van Zoetermeer

**Zaakid**

2022-044806

**Van**

Het college/ Wethouder Paalvast

**Datum**

27 mei 2022

**Onderwerp**

Raadsmemo Afdoening toezegging 511: evaluatie Markt 10

**Bijlagen**

2

Tijdens de Commissie Stad van 22 november 2021 heeft het college de navolgende toezegging gedaan (toezegging 511):

*De evaluatie van het project Markt 10 e.o. met de raad te delen.*

Evaluatie Markt 10 e.o.

Voor het project Markt 10 e.o. is een tenderprocedure uitgeschreven en een mededingingsprocedure doorlopen. Hieruit zijn drie voor de gemeente onaanvaardbare inschrijvingen binnengekomen en is als gevolg daarvan de procedure gesloten zonder gunning.

Het college hecht er waarde aan om te leren van het proces dat is doorlopen en daar lessen uit te trekken. Daarom heeft in december 2021 opdrachtverstrekking aan een extern onderzoeksbureau plaatsgevonden om een evaluatie uit te voeren.

De evaluatie diende het antwoord te geven op twee hoofdvragen, te weten:

- 1) Welke lessen kunnen / moeten uit de procesgang rondom het project geleerd worden?
- 2) Welke opties zijn kansrijk om het project Markt 10 'vlot te trekken'?

De evaluatie, die u hierbij ontvangt, en de bevindingen en aanbevelingen daarin zullen tijdens de volgende "benen op tafel sessie evaluatie markt 10 e.o." op 14 juni aan u gepresenteerd worden. De uitnodiging en de agenda voor deze bijeenkomst ontvangt u separaat.

In dit memo wordt al kort ingegaan op de volgende 4 aspecten:

- Het doorlopen proces;
- De bevindingen;
- De lessen die wij hieruit leren;
- De vooruitblik naar een vervolg.

**Hoe is het proces verlopen?**

In 2018 hebben de eerste activiteiten in het kader van het project Markt 10 e.o. plaats gevonden. In 2019 heeft u als raad de Nota van Uitgangspunten [vastgesteld](#) en is er een globale marktverkenning uitgevoerd en is er een contracteringsstrategie bepaald.

Het ontwerp is in 2020 uitgewerkt en vervolgens zijn de grondexploitatie en de investeringsbudgetten door de raad [vastgesteld](#). De aanbestedingsprocedure is gestart in 2020 en gestopt in 2021, vanwege de voor de gemeente onaanvaardbare inschrijvingen. Daarna is de evaluatie in gang gezet.

### **De bevindingen**

Het onderzoeksbureau concludeert in haar onderzoek dat:

1. Er een summier projectopdracht was;
2. Volharding van de aanpak en tempo ondanks de teamwisselingen;
3. Een ondersteunende structuur voor een complex project ontbrak;
4. Er is onvoldoende adequate invulling van de rol van de ambtelijk opdrachtgever gegeven;
5. Er is onvoldoende geacteerd op adviezen ten aanzien van nadere marktconsultatie en reviews kostenraming;
6. Specialistische kennis in het team (en organisatie) leidde tot een onwrikbaar beeld van de maximale kosten en kans op overschrijding;
7. Onvoldoende onzekerheidsmarge meegenomen is in de ramingen;
8. Resultaat: onvoldoende krediet om de eisen en wensen in de tenderprocedure te kunnen honoreren.

Naast dat er een aantal punten genoemd worden in het rapport die verbetering behoeven, zijn er ook een groot aantal punten benoemd welke reeds goed gaan. Zoals:

1. Het college en de raad zijn, op basis van ons verstrekte documenten, overeenkomstig de binnen Zoetermeer geldende werkwijze gedurende het project veelvuldig, volledig en tijdig geïnformeerd;
2. Gemeente Zoetermeer heeft lef getoond om het stadshart te willen ontwikkelen om invulling en uitstraling te geven aan 'het gezicht van stad', de ruimtelijke kwaliteit te verhogen door het autovrij maken van het marktplein en het creëren van een stedelijk plint;
3. De procedure heeft geleid tot een drietal prachtige en ambitieuze plannen voor de ontwikkeling van de locatie Markt 10 e.o.;
4. Er heeft goede een correcte participatie en communicatie met de buurt plaats gevonden;
5. Het projectteam heeft volhard in zijn aanpak en is, ondanks allerlei wisselingen binnen het team en het ontbreken van een ondersteunende structuur voor een dergelijk complex en groot project, erin geslaagd om in een relatief korte tijd tot een aanbestedingsgereed ontwerp te komen;
6. Het ambtelijk opdrachtgeverschap is in 2021 (met een fulltime) ambtelijke opdrachtgever (AOG) ingevuld;
7. Het project is inmiddels voorzien van een projectbeheerser en controler.

### **De lessen die uit de evaluatie te trekken zijn**

Het evaluatierapport geeft aan dat er diverse lessen kunnen/moeten getrokken worden:

1. Actuele projectopdrachten en plan van aanpak per fase opstellen voor projecten (met daarin o.a. governance, escalatie-lijn, mandaten, risicomangement, second opinions en organiseren tegenspraak);
2. Voortzetting van de professionele invulling van het opdrachtgeverschap (kennis, ervaring en tijd) is van groot belang;
3. Gekwalificeerde ondersteuning is nodig;
4. Passende projectbeheersing is nodig bij een complexe opgave: belang projectcontroller/beheerser, kritische blik organiseren, challenge de risico's;
5. Pas bij een aanbesteding van een nieuw project een marktconsultatie toe en stel een passende contracterings- en aanbestedingsstrategie op. Werk met voldoende kredietbandbreedte voor aanbesteden en reflectie daarop;
6. Begrip bij beslissers vergroten door dilemma's, onzekerheden en risico's te delen;
7. Financiële prognoses in een bandbreedte voorleggen bij besluitvorming (krediet).

Deelt de raad deze observaties en lessen om mee aan de slag te gaan? In het vervolg van het project Markt 10 e.o. (en andere projecten) zullen de bevindingen en lessen van de evaluatie meegenomen worden.

Het college herkent zich in de in het onderzoek benoemde bevindingen. Echter wel met de kanttekening dat een (groot) aantal punten al gaandeweg het traject aangepast c.q. verbeterd zijn. Zo is het hebben van een correcte projectopdracht reeds geborgd in de Zoetermeerse Werkwijze. Ook wordt er inmiddels vanuit de directie invulling gegeven aan de rol van ambtelijk opdrachtgever. Zo ook vanuit het projectenbureau aan gekwalificeerde ondersteuning en passende projectbeheersing in de projectenportefeuille.

Het college zal de uitwerking van de punt 6 “het vergroten van begrip bij beslissers” en punt 7 “het voorleggen van financiële prognoses in een bandbreedte bij besluitvorming” nader uitwerken. 14 juni is een eerste moment om hierover informeel van gedachten te wisselen met de raad.

### **Vooruitblikken**

In het rapport wordt ook naar de toekomst gekeken en worden diverse knoppen om aan te draaien benoemd ten behoeve van een kansrijk vervolg. Waarbij het altijd om de integrale samenhang van het geheel van de aspecten zal draaien. Het college zal na het doorlopen van de haalbaarheidsfase een nieuw samenhangend geheel van uitgangspunten aan de raad voorleggen met inachtneming van de in de evaluatie genoemde aspecten voor een kansrijk vervolg.

Het college blikt terug op een waardevolle evaluatie met belangrijke lessen en aandachtspunten voor het vervolg, niet alleen voor het project markt 10.

Voorgesteld wordt toezegging 511 hiermee als afgedaan te beschouwen.

Voor technische vragen kunt u zich wenden tot:

Naam : Bart de Boer

Telefoonnummer : +31793469134

E-mailadres : [B.de.Boer@Zoetermeer.nl](mailto:B.de.Boer@Zoetermeer.nl)