

Startnotitie Openbare Ruimte

Toekomstbestendig onder controle

BI8407-Startnotitie AM

Project related

Dimitri Koenen / Peter den Otter

12 mei 2023



Document titel: Startnotitie Openbare Ruimte

Ondertitel: Toekomstbestendig onder controle

Referentie: Startnotitie AM

Status: Definitief

Datum: 12/05/2023

Project naam: BI8407-Startnotitie AM

Project nummer: BI8407

HaskoningDHV Nederland B.V

Laan 1914 no.35
3818 EX Amersfoort
Netherlands

Mobility & Infrastructure

+31 88 348 20 00 **T**

+31 33 463 36 52 **F**

info@rhdhv.com **E**

royalhaskoningdhv.com **W**

Classificatie: Project related

Revisie geschiedenis

Revisie: C05 D01

Datum: 25/04/2023 12/05/2023

Opgesteld door: D. Koenen / P. Den Otter D. Koenen / P. Den Otter

Gecontroleerd door: J. Rateland / M. Hoes

Akkoord door:

Startnotitie Openbare Ruimte | 12 mei 2023

Unless otherwise agreed with the Client, no part of this document may be reproduced or made public or used for any purpose other than that for which the document was produced. HaskoningDHV Nederland BV accepts no responsibility or liability whatsoever for this document other than towards the Client.

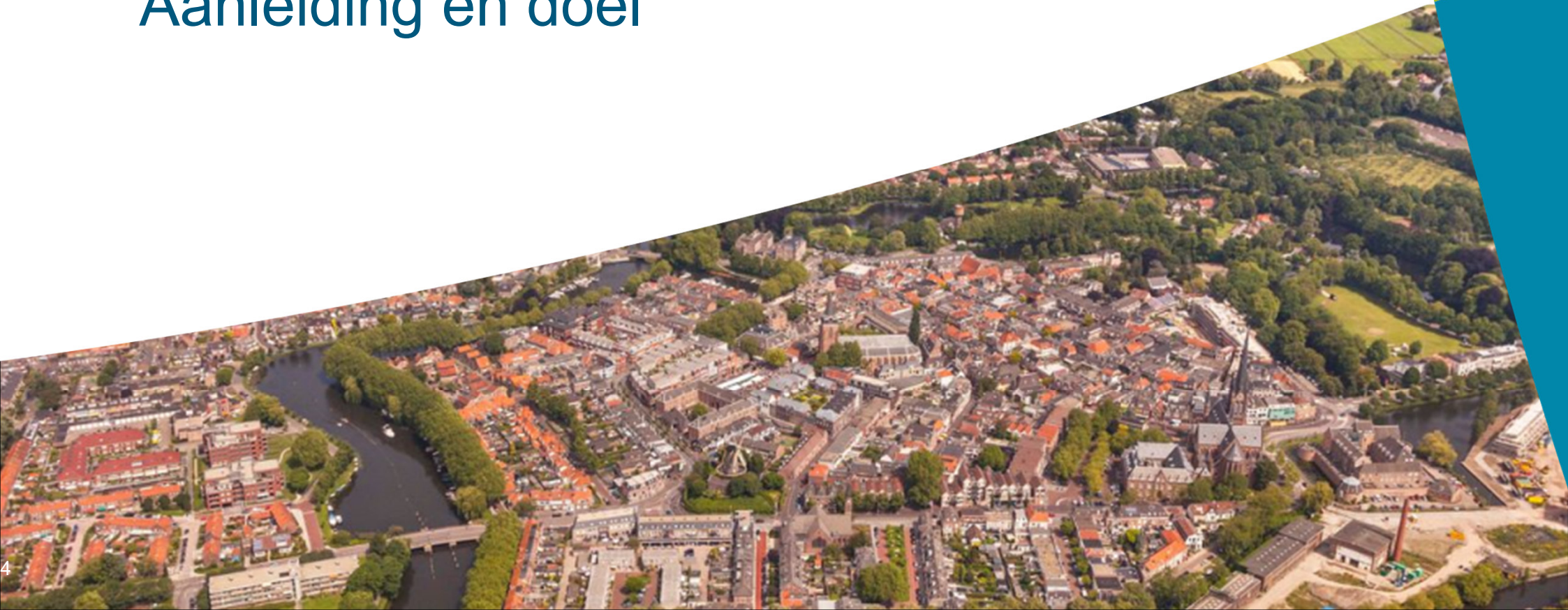
Please note: this document contains personal data of employees of HaskoningDHV Nederland BV.. Before publication or any other way of disclosing, consent needs to be obtained or this document needs to be anonymised, unless anonymisation of this document is prohibited by legislation.

Royal HaskoningDHV

Inhoud

■ Aanleiding en doel.....	Pagina 4 t/m 7
■ Aanpak.....	Pagina 8 t/m 9
■ iAMPro als landelijke standaard.....	Pagina 10 t/m 13
■ Bevindingen.....	Pagina 14 t/m 18
■ Voorgesteld ontwikkeltraject.....	Pagina 19 t/m 26
■ Advies ontwikkelorganisatie.....	Pagina 27 t/m 33
■ Tijdspad en benodigde inspanning.....	Pagina 34 t/m 37

Aanleiding en doel



Aanleiding

Er zijn drie redenen die de aanleiding vormen voor het opstellen van deze startnotitie:

1. **Maatschappelijk:** De belangen en behoeften van de maatschappij om ons heen veranderen. Als organisatie zijn we hierin dagelijks aan het zoeken naar de balans tussen de verschillende behoeften van belanghebbenden en de betaalbaarheid en realiseerbaarheid hiervan. We moeten gezamenlijk bepalen welke waarde wij willen realiseren met de openbare ruimte en hoe gaan we daarin om met bijvoorbeeld klimaat, ecologie en duurzaamheid.
2. **Financieel:** Het recente rekenkameronderzoek geeft aan dat de huidige situatie vraagt om verbetering en trekt hierbij onder andere de conclusies weergegeven in het parse blok hieronder. Als reactie op het rekenkameronderzoek heeft de gemeenteraad van Woerden de urgentie van verandering erkend en aangegeven het ingeslagen pad richting assetmanagement te willen blijven volgen. Daarnaast is de wens uitgesproken om als raad goed aangesloten te blijven bij het ontwikkeltraject.

- 1 De door de raad in 2009 vastgestelde ambitie rondom het (beeld)kwaliteitsniveau van de openbare ruimte is door bezuinigingen geheel verlaten en teruggeschroefd naar het minimale wettelijke niveau van zorgplicht van de gemeente, namelijk het zorgdragen voor een veilige leefomgeving.
- 2 De raad heeft geen enkele zekerheid dat de kwaliteit van kapitaalgoederen in de openbare ruimte op peil blijft. Dat wil zeggen dat er geen zekerheid is dat de gemeente deze kapitaalgoederen op het minimale niveau van de wettelijke zorgplicht (zorg dragen voor een veilige leefomgeving) weet te houden en achterstallig onderhoud oplost. De raad is wel op de hoogte van de risico's die hiermee gemoeid zijn.
- 3 De risico's zijn aanzienlijk en stapelen zich ook gaandeweg verder op.

Aanleiding

- 3. Formatie:** Team R&B, cluster beheer openbare ruimte heeft besloten zich verder te professionaliseren op het gebied van assetmanagement. Assetmanagement helpt bij het bepalen en realiseren van de waarden die de openbare ruimte moet leveren. De assetmanagement methodiek die wij willen volgen is de landelijke standaard van iAMPro. Hierdoor kunnen wij op basis van de te realiseren waarden kiezen voor de juiste maatregelen en helder uitleggen waarom de keuzes gemaakt worden. Dit moet ons in staat stellen om de beschikbare middelen in te zetten waar ze de meeste waarde opleveren voor de gemeente. Het gaat om de juiste balans tussen kosten, prestaties en risico's.

Begin 2022 is er een formatiescan gedaan om een beeld te vormen bij de verwachte benodigde formatie voor een efficiënte en effectieve assetmanagementorganisatie. Op basis hiervan is er een verzoek gedaan voor het op orde brengen van de formatie in het college overdrachtsdocument en tegelijkertijd zijn er verschillende initiatieven en ideeën ontstaan om werkwijzen afstemming en integraliteit te verbeteren.

Doel

Het doel van deze startnotitie is om met een totaal plan te komen met de te nemen stappen om weer in control te komen.

Deze startnotitie beschrijft het te volgen traject inclusief de belangrijkste randvoorwaarden. Wij vragen de raad om dit traject vast te stellen en mogelijk te maken.

Aanpak



Aanpak

Om te bepalen wat de passende ontwikkelstappen zijn voor de gemeente is onderstaande aanpak gebruikt:

Stap 1: Ophalen huidige stand van zaken door middel van interviews met direct betrokkenen (zie bijlage A) en een beperkte document studie.

Stap 2: Vergelijking van bevindingen met de landelijk standaard iAMPro assetmanagement methodiek en bepalen belangrijkste ontwikkelpunten in werkpakketten.

Stap 3: Uitwerken van de werkpakketten samen met werkgroep vanuit de organisatie

Stap 4: Opzetten van een globale planning voor uitvoering van de werkpakketten.

Stap 5: Opstellen van deze startnotitie.

iAMPro als landelijke standaard



Landelijke standaard: iAMPro Assetmanagement

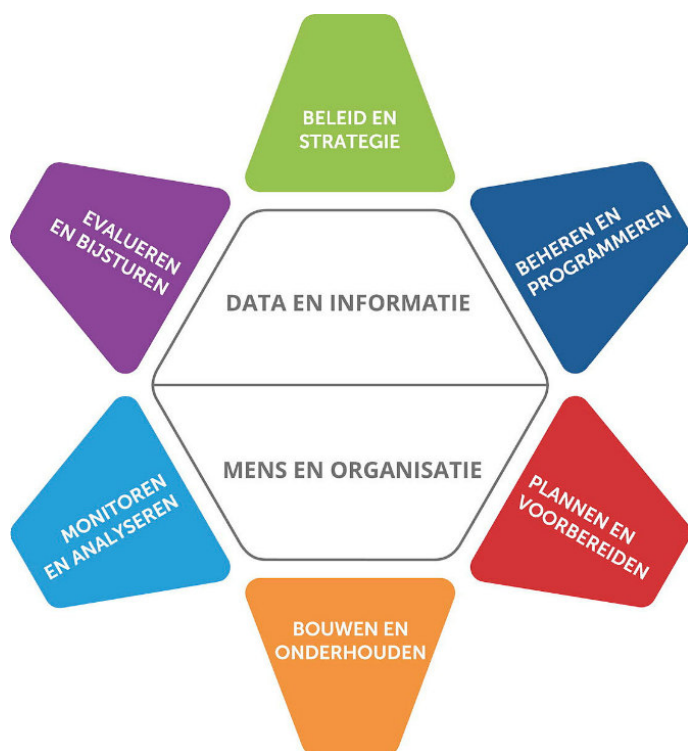
Steeds meer mensen en organisaties werken met assetmanagement. iAMPro kan deze organisaties op weg helpen met de invulling van de 'hoe-vraag'. Het iAMPro model is een model waarin zes processtappen worden onderscheiden, samen met de kernen 'Mens en organisatie' en 'Data en informatie'. Gezamenlijk vormen zij 'de roos van iAMPro'.

Deze praktische vertaling van de officiële NEN-norm is ontwikkeld door het CROW en is gericht op infrastructuur en openbare ruimte. De standaard is door veel Nederlandse overheden omarmt en ook voor Woerden/Oudewater een passende methodiek.

Op de volgende pagina staan voor de elementen van het model de belangrijkste taken.



Landelijke standaard: iAMPro Assetmanagement



Processtap iAMPro	Taken
Beleid en Strategie	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen van beleid, doelen en strategie om belangen van belanghebbenden te borgen en bij te dragen aan de doelen van de gemeente.
Beheren en Programmeren	<ul style="list-style-type: none"> Concrete uitwerking van de strategie en doelen tot een integraal meerjarig en geprioriteerd maatregel- en activiteitenprogramma en bijbehorend kostenoverzicht.
Plannen en Voorbereiden	<ul style="list-style-type: none"> Vertaling van meerjarenprogramma naar opdrachten voor uit te voeren projecten, werkzaamheden en diensten.
Bouwen en Onderhouden	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoering van nieuwbouw, vervanging, onderhoud, investeringen en andere maatregelen uit het programma binnen kaders en budget.
Monitoren en Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> Verkrijgen van inzicht voor het vaststellen of de gewenste beleidsdoelen en prestaties worden behaald. Beheersen van risico's.
Evalueren en Bijsturen	<ul style="list-style-type: none"> Evalueren en bijsturen van assetmanagementprocessen, -beleid en -plannen op basis van monitoring en analyse.

Standaard rollen binnen assetmanagement

Binnen assetmanagement herkennen we drie standaard organisatierollen.

- De asset eigenaar stelt de doelen vast die bepalen welke functionaliteit er door de assets geleverd moet worden.
- De assetmanager die bepaalt hoe deze functionaliteit het beste kan worden bereikt en behouden.
- De service provider die zorgt draagt voor het uitvoeren van de benodigde werkzaamheden.

Deze rollen zijn een gezamenlijke rol/taak opgepakt door een team of zelfs door mensen verspreid over afdelingen.

Hiernaast staan de belangrijkste verantwoordelijkheden van de verschillende rollen benoemd.



Bevindingen



De bevindingen gezien vanuit de organisatie

Vanuit de interviews en documenten komt het volgende naar voren:

- De organisatie ervaart de ontwikkelingen die zich in het areaal en de gemeente afspelen. Het areaal groeit en verouderd, er komen meer meldingen en negatieve berichten in de media.
- De betrokkenen werken allen met hart voor de gemeente en onderschrijven de behoefte om te veranderen.
- De druk op de organisatie neemt toe en mede door een heel aantal openstaande vacatures is er een hoge werkdruk.
- De deskundigheid op uitvoerend niveau is op orde, maar is nog te dun op het strategische en tactische niveau in de organisatie.
- De financiële middelen zijn ontoereikend om het areaal duurzaam op niveau te houden.
- De nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen van o.a. woningbouw en stikstof verhogen de werklast en complexiteit. Hierdoor komt men niet toe aan de grote beleidsopgaven in de openbare ruimte zoals klimaat, duurzaamheid.

Er is dringend behoefte om weer rust in de organisatie te brengen, maar wel op een duurzame manier waardoor de organisatie ook in de toekomst klaar is voor haar taak. Waardoor de organisatie flexibel kan inspelen op veranderingen.

Belangrijkste bevindingen per thema

Als we vanuit het iAMPro model kijken naar de bevindingen zien we dat de grootste ontwikkelopgave op twee plekken zit. Namelijk in het hart van de iAMPro roos bij het “Mens & Organisatie” deel en in de top van de het model bij “Beleid en Strategie” en “Beheren en Programmeren”. Als hier verbetering in komt volgen daarna de andere onderdelen.

De bevindingen zijn onder te verdelen in een viertal ontwikkel thema's.



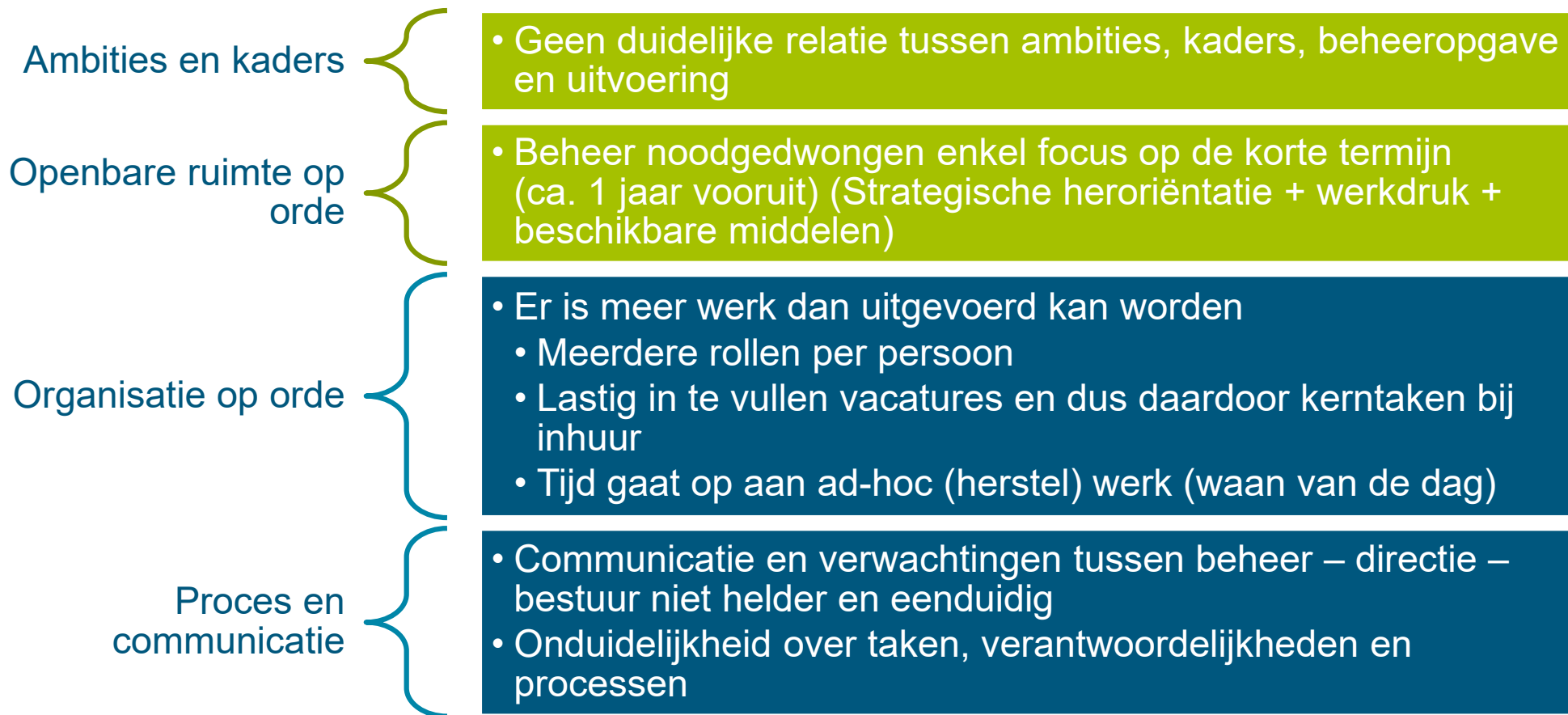
1
Ambities en kaders

1
2
Openbare ruimte op orde

8
Organisatie op orde

8
6
Proces en communicatie

Belangrijkste bevindingen per thema



Gewenste eindsituatie

Vanuit de gesprekken en bevindingen kunnen we een omschrijving geven van de gewenste eindsituatie. En daarmee ook de belangrijkste ontwikkelpunten definiëren. Het beeld van de gewenste eindsituatie moet verder in gesprek met de belanghebbenden en raad worden ingekleurd.

Eindsituatie

- De organisatie is in staat om veranderende kaders met bestuur vast te stellen en te verwezenlijken.
- De organisatie is in balans en heeft controle
- De organisatie heeft altijd inzicht in de opgaven op de korte en middellange termijn (<10 jaar)
- De grondhouding is open, eerlijk en transparant



Belangrijkste ontwikkelpunten

- Duidelijke kaders
- Line-of-sight (relatie tussen ambities, kaders, beheeropgave en uitvoering) duidelijk
- Heldere taken rollen en verantwoordelijkheden
- AM processen zijn duidelijk en worden gevolgd
- Formatie op orde
- Duidelijke communicatielijnen
- Integrale afstemming en programmering
- Areaal informatie is compleet

Voorgesteld ontwikkeltraject



Ontwikkeltraject

Om de benodigde ontwikkelingen waar te maken stellen wij een programmatisch ontwikkeltraject voor. De uitkomst is een manier van werken conform de assetmanagement systematiek. Veel van de resultaten uit het ontwikkeltraject zullen een plek moeten krijgen in de reguliere werkzaamheden.

Deze startnotitie (I) vormt de eerste stap in het gehele traject. Door deze startnotitie vast te stellen gaat de raad akkoord met de voorgestelde aanpak en kan er een ontwikkelteam worden gevormd. De eerste taak voor dit ontwikkelteam is het verder uitwerken van de voorgestelde ontwikkelingen in een projectplan (II) en vervolgens het uitvoeren van dit projectplan (III)

I. Startnotitie openbare ruimte

Vaststellen door raad



II. Projectplan

opstellen door ontwikkelteam & vaststellen door stuurgroep



III. Uitvoering projectplan

uitvoeren door ontwikkelteam

Ontwikkeltraject

Het ontwikkeltraject voorziet in de eerste herhaling van de op te leveren processen en documenten. Daarna zal de reguliere cyclus binnen de organisatie het over moeten pakken en zorgen voor de continue ontwikkeling en verbetering.

Inhoudelijk is het ontwikkeltraject opgedeeld in 2 stromen:

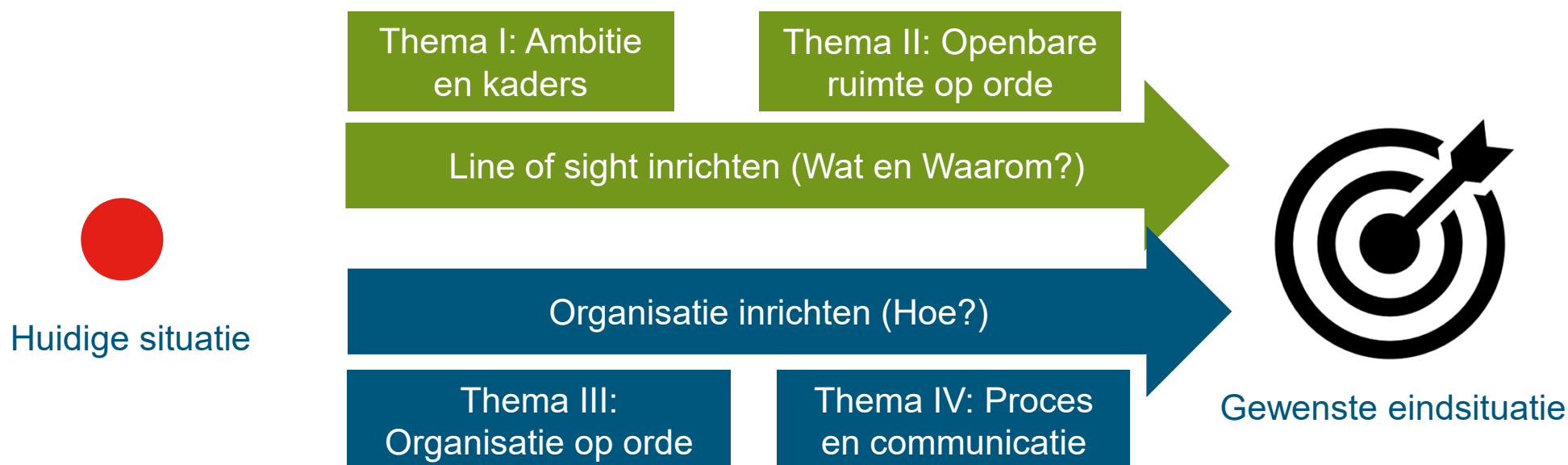
- een meer inhoudelijke stroom over het **wat** er moet gebeuren en **waarom**, opgedeeld in twee thema's;
- een meer organisatorische stroom over **hoe** de organisatie dit zou moeten doen ook opgesplitst in twee thema's.

De ontwikkeling gaat dus niet alleen om inhoud, maar heeft ook impact op de medewerkers. Daarom is het advies om hier een programmamanager voor aan te trekken die óók oog heeft voor de impact op de mens. Het is een ontwikkelopgave, dus mensen moeten daar goed in meegenomen worden.

Op de volgende pagina's worden de inhoudelijke elementen van het traject beschreven en in het volgende hoofdstuk staat beschreven hoe dit traject tot een succes kan worden gemaakt.

Ontwikkeltraject

Hieronder is het ontwikkeltraject schematisch weergegeven. De verschillende thema's zijn op de volgende pagina's verder uitgewerkt tot werkpakketten.



Thema I: Ambities en Kaders

Werkpakket	Doel
1. Beleids- en beheerkaders	<ul style="list-style-type: none">De beschikbare ambities en waarden van de gemeente zijn bekend en vertaald naar assetmanagement doelstellingen en kaders voor het beheer en onderhoud.
2. Strategisch Assetmanagement plan (SAMP)	<ul style="list-style-type: none">Een vastgesteld plan dat de strategie beschrijft hoe de beheerorganisatie aan de doelstellingen en kaders gaat bijdragen en wat daarvoor nodig is qua organisatie en (financiële) middelen.
3. Beheerplannen	<ul style="list-style-type: none">Een plan dat een gedetailleerd uitwerking van het SAMP is per groep gelijkwaardige assets. Het beschrijft de huidige situatie en de beheeropgave voor de nabije toekomst om bij te dragen aan de assetmanagement doelstellingen.
4. Jaarplan	<ul style="list-style-type: none">Vastgestelde lijst van werkzaamheden die het komende jaar worden uitgevoerd, met bijbehorende begroting.

Thema II: Openbare ruimte op orde

Werkpakket	Doel
1. Areaal informatie	<ul style="list-style-type: none">• Minimale benodigde informatie is actueel, betrouwbaar en compleet vastgelegd in een assat-informatiesysteem.
2. Beleidsprogrammering	<ul style="list-style-type: none">• Beleidsopgaven, vastgelegd in beleidsdocumenten, zijn vertaald in een vastgesteld uitvoeringsprogramma.
3. Integrale programmering (meerjarig opgave programma)	<ul style="list-style-type: none">• Programma waarin integraal de projecten zijn opgenomen, afgestemd op elkaar.• Betreft ruimtelijke ontwikkelingen, beleidsuitvoering en beheerprojecten.
4. Financieel op orde	<ul style="list-style-type: none">• Vastgestelde begroting waarin de benodigde budgetten voor beheer om te voldoen aan de ambities zijn gedekt.

Thema III: Organisatie op orde

Werkpakket	Doel
1. Organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none">• Vastgestelde organisatiestructuur met daarin opgenomen welke taken de organisatie zelf doet en/of wat ze uitbesteedt op basis van de kernwaarden en bijbehorende kerntaken van de gemeente.
2. Formatieplan	<ul style="list-style-type: none">• Vastgesteld formatieplan met benodigde functies inclusief beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden en welke capaciteit (fte) nodig is.
3. Formatie op orde gebracht	<ul style="list-style-type: none">• De benodigde capaciteit is aanwezig en de mensen hebben de juiste functie met een gezonde werkdruk.
4. Opleiding	<ul style="list-style-type: none">• Kennis en competenties van de medewerkers is op orde voor de taken en verantwoordelijkheden in hun functie.

Thema IV: Proces en communicatie

Werkpakket	Doel
1. (AM) processen	Geactualiseerde en nieuwe beheerprocessen zijn opgenomen in het proceshandboek en bekend bij alle betrokken medewerkers.
2. Overleg en rapportage structuur	Communicatie en rapportage plan dat zorgt dat het ambtelijk apparaat de politiek en onderling goed ondersteunt, bewoners informeert en open en transparant is.
3. Jaarkalender opstellen	Er is een duidelijke assetmanagement jaarkalender, met acties en rapportagemomenten, gekoppeld aan de P&C cyclus.

Advies ontwikkelorganisatie



Voorwaarden programma organisatie

De gewenste ontwikkeling zal moeten plaatsvinden terwijl de normale werkzaamheden door gaan. De winkel blijft dus open. Er zal dus een balans moeten worden gevonden tussen acties op de korte termijn en lange termijn en de dagelijkse werkzaamheden. Hiervoor is het advies om dit te faciliteren vanuit een speciaal ontwikkelteam ondersteund door een stuurgroep en per werkpakket een werkgroep.

Om het traject tot een succes te maken zijn er een aantal voorwaarden:

- Alle betrokkenen moeten het verleden achter zich laten en vanuit vertrouwen en gesprek gaan werken aan de toekomst.
- Zorg dat de benodigde capaciteit beschikbaar komt om de winkel open te houden terwijl de ontwikkeling plaats vindt.
- Zorg voor een programmamanager met oog voor de menskant die van buiten de R&B organisatie komt (extern of elders binnen de gemeentelijke organisatie), dit zorgt voor de benodigde frisse blik.
- Zorg dat in de stuurgroep minimaal de opdrachtgever en management voor capaciteit vertegenwoordigd is.
- Zorg dat zowel in stuurgroep als ontwikkelteam assetmanagement expertise aanwezig is.
- Zorg vanuit het ontwikkelteam en de stuurgroep voor voldoende en regelmatige communicatie naar de bestuurlijke en ambtelijke belanghebbenden.
- Laat onder leiding van de programmamanager de werkpakketten nader uitwerken voordat de werkpakketten inhoudelijk van start gaan om doel, resultaat en aanpak helder te krijgen en eigen te maken door alle betrokkenen.

Op de volgende pagina's wordt de voorgestelde programma organisatie verder uitgewerkt.

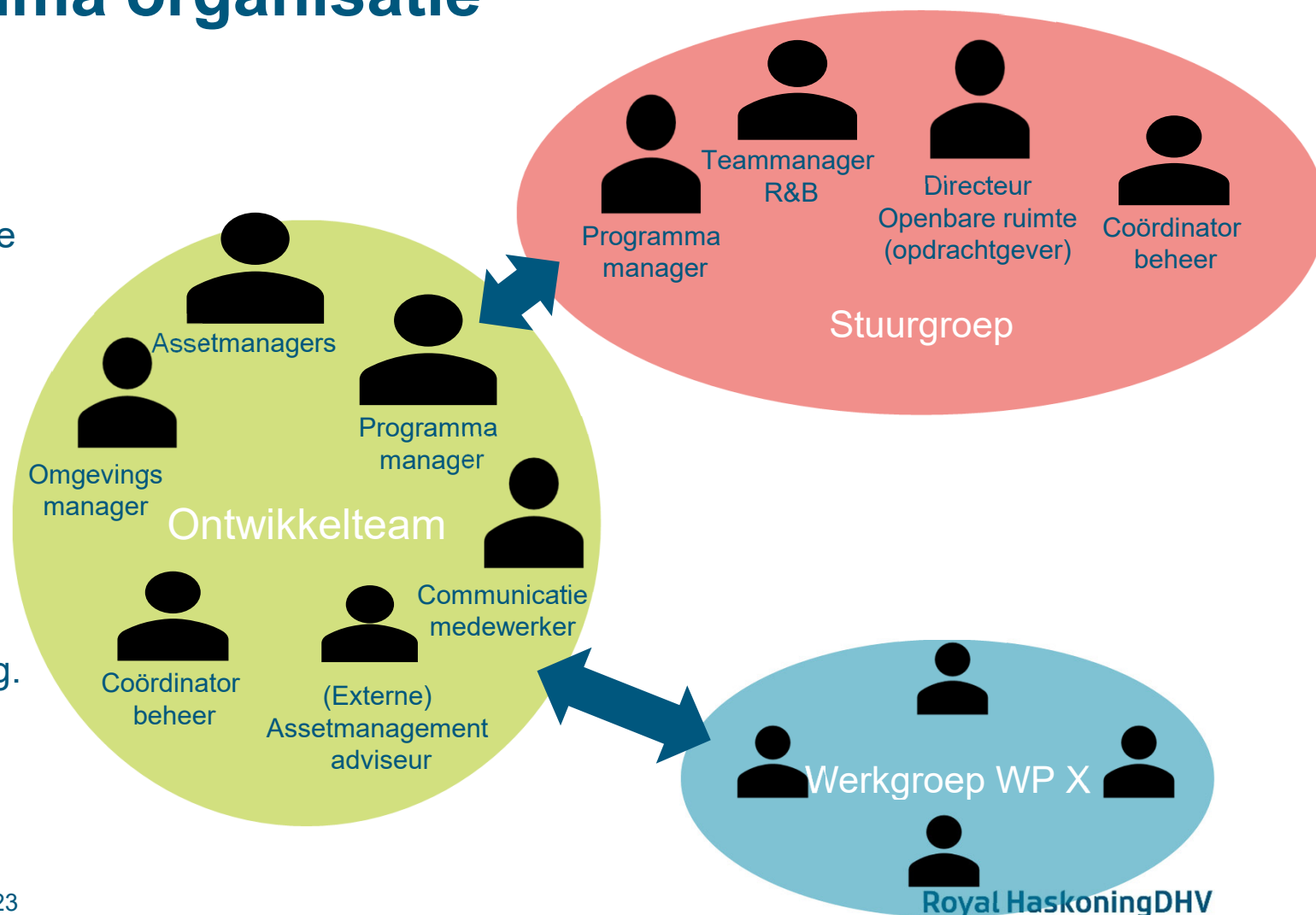
Advies programma organisatie

Hiernaast is de verbeter organisatie schematische weergegeven.

De **stuurgroep** stuurt op het te bereiken doel en bewaakt de balans tussen het dagelijkse werk en de ontwikkel acties.

Het **ontwikkelteam** stuurt en faciliteert de benodigde ontwikkelacties.

Per werkpakket is er een tijdelijke **werkgroep** die zorgt voor de inhoudelijke uitwerking.



Advies programma organisatie

De rol van de **stuurgroep** is om het volgende te faciliteren:

- Besluiten en vaststellen
- Verzorgen benodigde capaciteit voor het ontwikkeltraject en het open houden van de winkel
- Communicatie met politiek over de ontwikkelingen
- Communicatie over de transitie met belanghebbenden en afdelingen
- Faciliteren van de benodigde organisatorische veranderingen
- Integraal sturen op het totale traject binnen de organisatie

Advies programma organisatie

De rol van het **ontwikkelteam** is om het volgende te faciliteren:

- Programma management
- Opstellen projectplan met keuzes in de te volgen route naar het einddoel op basis van scenario's
- Inzicht in de tijdelijke verdikking organisatie om ruimte te creëren om te ontwikkelen terwijl de winkel moet open blijft.
- Integraal sturen op de uitvoering van het projectplan
- Afwegen en afstemmen met stuurgroep en werkgroepen
- Meenemen belanghebbenden bij het projectplan
- Aandacht voor impact op individueel niveau
- Communicatie over de transitie
- Adviseren en motiveren over de benodigde organisatorische veranderingen

Advies programma organisatie

De rol van de **werkgroep** is om per werkpakket het volgende te doen:

- Projectmanagement van het werkpakket
- Inhoudelijke uitwerking van het werkpakket
- Rekening houden met integraliteit tussen werkpakketten

Advies programma organisatie

De programmamanager speelt een cruciale rol in het realiseren van de ontwikkelingen. Daarom is het advies om een programmamanager aan te stellen die voldoet aan onderstaande voorwaarden:

- Inhoudelijke kennis van assetmanagement
- Los staat van de beheerorganisatie
- Oog voor de menskant in het ontwikkeltraject
- Helicopterview kunnen bewaren
- Gestructureerd werken
- Kunnen acteren op diverse niveaus (van politiek tot uitvoering)

Tijdspad en benodigde inspanning



Tijdspad

Om de voorgestelde ontwikkelingen te doorlopen is een goede planning noodzakelijk. Hiervoor is het nodig om als eerste de stuurgroep en het ontwikkelteam in te richten.

Het ontwikkelteam maakt bij het opstellen van het projectplan een planning voor het te doorlopen traject. Hierbij rekening houdend met de benoemde randvoorwaarden. Op basis van scenario's kan er door de stuurgroep een keuze worden gemaakt in de te volgen route en bijbehorende snelheid van de ontwikkeling.

De huidige verwachting is dat, in het geval dat alle randvoorwaarden worden ingevuld, er minimaal een doorlooptijd van 2 jaar nodig is voor het realiseren van het ontwikkelprogramma.



Benodigde inspanning

De aanname dat de organisatie het werk zelf uitvoert conflicteert met het feit dat de organisatie momenteel al kampt met een hoge werkdruk. Er zullen dus nog keuzes moeten worden gemaakt om het gewenste resultaat te behalen. Een aantal mogelijkheden hierin zijn:

- Het aantrekken van tijdelijke capaciteit voor de reguliere werkzaamheden om de winkel open te houden. Daarmee tijd te creëren voor de vaste medewerkers voor de ontwikkeling.
- Het deels uitbesteden van de werkpakket werkzaamheden om de organisatie te ontlasten
- De doorlooptijd van de planning aan te passen
- Een combinatie van bovenstaande opties

1^e indicatie benodigde inspanning

De voorgestelde ontwikkelingen vragen om beschikbare capaciteit binnen de organisatie. Op dit moment kunnen we een eerste indicatie geven van de benodigde capaciteit van de deelnemers in de stuurgroep en het ontwikkelteam.

Rol	Team	Benodigde capaciteit
Directeur Openbare ruimte	Stuurgroep	½ dag per maand
Teammanager R&B	Stuurgroep	½ dag per maand
Programmamanager	Ontwikkelteam + Stuurgroep	3 dagen per week
Coördinator Beheer	Ontwikkelteam + Stuurgroep	2 dagen per week
Assetmanager (2x)	Ontwikkelteam	2 dagen per week
Assetmanagement adviseur	Ontwikkelteam	1 dag per week
Omgevingsmanager	Ontwikkelteam	1 dag per week
Communicatie medewerker	Ontwikkelteam	1 dag per week

De benodigde capaciteit voor de uitvoering van de werkpakketten zal tijdens de verdere uitwerking door het ontwikkelteam moeten worden bepaald.

Bijlagen



Bijlage A

Overzicht geïnterviewden

Overzicht geïnterviewden

Naam	Interview
Ad de Regt	Wethouder
Martien Brander	Directie
Wim Gort	Directie
Jessica Rateland	Management R&B
Dennis de Koning	Management R&B
Matthijs Hoes	Beheerders / Assetmanagers
Arij Groenendaal	Beheerders / Assetmanagers
Martijn Smits	Beheerders / Assetmanagers
Vincent Reintjes	Beleidsadviseurs
Johan Zuiderveen	Beleidsadviseurs