

Assetmanagement

Masterplan

provincie

GELDERLAND

Datum : 25 mei 2007
Versie : 7.0
Status : Definitief concept

Colofon:



Projectgroep : Hans van Altena,
Lennart Janssen
Rinus Kuijper
Rembert Melman
Wessel Poelman
Jaap van der Weijden
Adviseur / rapporteur : Bart Mante (DHV BV)
Afdeling : WVV – BOW & VV
Datum : 25 mei 2007
Versie : 7.0
Status : Definitief concept

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding.....	10
1.1	Inhoud en doelgroep rapport	10
1.2	De doelen en ambities van de provincie Gelderland	10
1.3	Doelstelling project Assetmanagement	10
1.4	Afbakening van het project Assetmanagement.....	11
1.5	Opbouw van dit rapport	12
2	Achtergronden en onderzoeksvragen	13
2.1	Inleiding.....	13
2.2	Historie.....	13
2.3	Transparantie in besluitvorming	14
2.4	Aanverwante projecten	14
2.5	Onderzoeksvragen	15
3	Een Gelderse definitie voor Assetmanagement	16
3.1	Inleiding.....	16
3.2	Definitie van Assetmanagement.....	16
3.3	Assets binnen de provincie Gelderland	18
3.4	Assetmanagement en assetbenadering	20
3.5	Betekenis van Assetmanagement voor de provinciale organisatie.....	20
4	Kansen voor Assetmanagement	28
4.1	Inleiding.....	28
4.2	Omgevings- en SWOT-analyse.....	28
4.3	Toelichting op resultaten SWOT-analyse.....	29
5	Ontwikkeling: Bouwstenen voor Assetmanagement	32
5.1	Inleiding.....	32
5.2	Perspectief 2012.....	32
5.3	Bouwsteen 1: Wegennet indelen naar assets	33
5.4	Bouwsteen 2: Datamodel gereed voor Assetmanagement	34
5.5	Bouwsteen 3: Standaardmethodes (protocollen) prioriteringslijsten	35
5.6	Bouwsteen 4: Asset rapportages.....	36
5.7	Bouwsteen 5: Assetprogrammering	38
5.8	Bouwsteen 6: Introductie cost engineering.....	39
5.9	Bouwsteen 7: Beleidseffect rapportages	39
5.10	Bouwsteen 8: Functionele differentiatie assetprogrammering	40
6	Realisatie: Implementatieplan	42
6.1	Inleiding.....	42
6.2	Organisatie van een project Assetmanagement.....	42
6.3	Kosten en inzet	43
6.4	Publiek Private Samenwerking	44

Bijlagen (separaat rapport):

- 1: Aanverwante provinciale projecten
- 2: Analyse huidige organisatie
- 3: Resultaten brede inventarisatie Assetmanagement
- 4: Projectdefinities bouwstenen
- 5: Beheerelementen in Gelderland
- 6: Financiële analyse

0. Managementsamenvatting

Assetmanagement als structurerend principe

Assetmanagement kan *het structurerend principe* zijn voor alle activiteiten van de provincie Gelderland waar het gaat over de besluitvorming over uitgaven voor de verbetering van infrastructuur, de effecten die dit heeft op de leefomgeving en de activiteiten die betrekking hebben op de instandhouding van deze infrastructuur.

In vergelijking met andere beheerorganisaties (Rijkswaterstaat, provincies Zuid-Holland, Noord-Holland) wordt in dit Masterplan voor de provincie Gelderland een complete benadering van Assetmanagement gekozen. Deze benadering is daarmee in Nederland innovatief te noemen. Dit bengt natuurlijk bepaalde risico's met zich mee. De verwachting is echter dat in dit geval deze risico's beperkt zijn en de kans op positieve financiële effecten in de vorm van extra budgettaire ruimte uiteindelijk groot zullen zijn. Bijkomend effect kan een positieve profilering van de provincie zijn op het gebied van assetmanagement dat op dit moment grote belangstelling in binnen- en buitenland heeft.

Definitie asset

Uitgaande van Assetmanagement als structurerend principe is het goed nader in detail stil te staan bij het begrip asset. Een asset is gedefinieerd als een eigendom van de provincie waarvoor de provincie een beheertaak heeft. Assets zijn onderverdeeld in assetonderdelen, elementen en elementonderdelen. Onderstaand is deze opdeling van de provinciale beheerobjecten naar assets inzichtelijk gemaakt.

regio → asset → asset-
onderdeel → element → elementonderdeel

Nader geconcretiseerd voor Gelderland betekent dit:

Veluwe → N348/deel → verlichting → lichtmast → lamp in lichtmast
voedingskabel → armatuur
grondkabel
lassen

Definitie Assetmanagement

Gezien bovenstaande definitie van assets gaat Assetmanagement dus over de wegen van de provincie en alle beheerobjecten c.q. -elementen die op en rondom deze wegen aanwezig zijn. Het betreft dus verhardingen, kunstwerken, bermplankjes, verkeersregelininstallaties, groenvoorzieningen, haltevoorzieningen, etc. Als definitie voor Assetmanagement hanteert de provincie:

Een systematisch proces van onderhouden en opwaarderen van eigendommen waarin technische ontwerpprincipes worden gecombineerd met praktische bedrijfsvoerings- en economische overwegingen, en afweging van de maatschappelijke kosten door wegwerkzaamheden.

Assetmanagement

Doelen van Assetmanagement

Het nastreven van Assetmanagement voor alle activiteiten van de provincie dient een aantal doelen. Deze doelen zijn als volgt gedefinieerd:

- Een verhoging van de kostenefficiëntie met tenminste 10% door meer te doen met dezelfde middelen. Omdat Gelderland op dit moment jaarlijks € 135 mio omzet op het gebied van onderhoud (ca. 30%) en verbetering (ca. 70%) betekent dit een extra budgettaire ruimte voor projecten op termijn van € 13,5 mio.
- Vergroting van de gebruikers- en medewerkerstevredenheid met 25% door transparantere en meer gestructureerde communicatie met de omgeving.
- Integratie van maatschappelijke en levenscyclus kosten in de kosten afwegingen op programma en projectniveau waardoor betere investeringsbesluiten worden genomen.

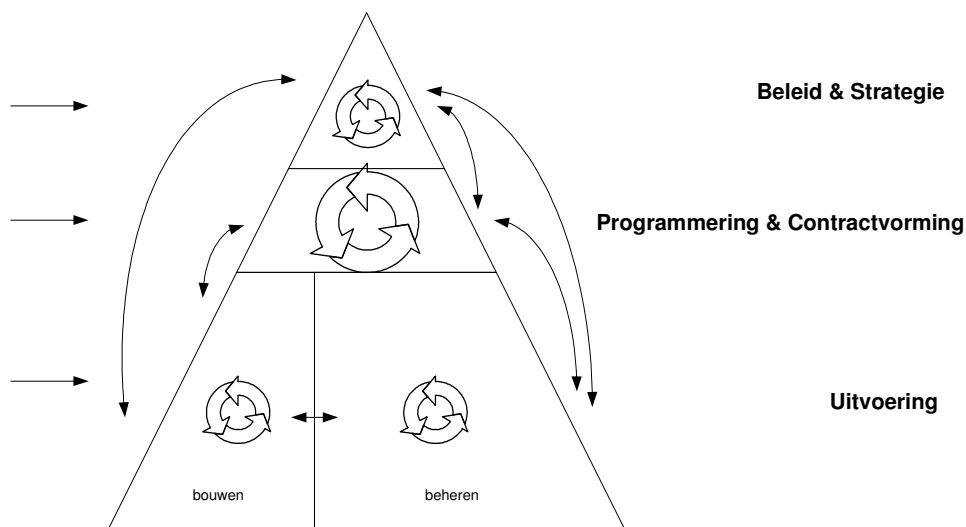
Aangaande bovenstaande doelstellingen moet de kanttekening worden geplaatst dat voordat de effectuering kan worden gemeten eerst de huidige situatie (baseline) zal worden vastgesteld. Dit vergt bijvoorbeeld voor het meten van de gebruikerstevredenheid dat eerst een gebruikerstevredenheid onderzoek wordt uitgevoerd.

Kern van Assetmanagement

Verwacht wordt dat de eerder genoemde doelen kunnen worden bereikt door alle elementen in de investeringsbeslissingen (instandhouding én beleidsinitiatieven) transparant te maken. Daarnaast zullen niet alleen de directe financiële kosten maar ook maatschappelijke kosten moeten worden meegewogen. Het streven is vervolgens maximalisatie van de kosteneffectiviteit, zowel op financiële als maatschappelijke kostenaspecten. Deze transparante afweging krijgt zijn beslag in het project Assetmanagement.

Doorwerking Assetmanagement in de organisatie

In het kader van Gelderland in Beweging past de provincie haar werkprocessen aan. Dit betekent een herordening van de organisatie naar strategisch (domein Beleid & Strategie), tactisch (domein Programmering & Contractvorming) en operationeel niveau (domein Uitvoering). Ontwikkeling van Assetmanagement zoals beschreven in dit masterplan past naadloos in de verandering door Gelderland in Beweging. Assetmanagement kan tijdens de transitie van GIB *het cement* tussen alle lagen van de organisatie zijn voor het thema Mobiliteit (zie ook onderstaande afbeelding).



In de domeinen die na Gelderland in Beweging ontstaan, impliceert Assetmanagement (organisatie) veranderingen leiden. Dit zijn logische consequenties van de implementatie van Assetmanagement.

Assetmanagement

Betekenis Assetmanagement voor het domein Beleid & Strategie

Het (toekomstige) domein Beleid & Strategie zal zich richten op de analyse van politieke en maatschappelijke wensen, de vertaling hiervan in concrete projecten (beleidsinitiatieven) en de allocatie van budgetten over de verschillende beleidsvelden. Hierbij zullen wensen, projecten en effecten per asset in beeld worden gebracht. Het domein moet worden gevoed met informatie uit het domein uitvoering (zgn. statusinformatie op het gebied van resultaten (output) en effecten (outcome)). Het domein Programmering & Contractvorming zorgt vervolgens voor de programmering van de resulterende projecten.

Assetmanagement impliceert dat de werkzaamheden binnen het domein Beleid & Strategie gestructureerd naar de assetindeling van het wegennet wordt ingericht. Dit betekent dat per asset of voor groepen assets:

- Doelen zijn geformuleerd over mobiliteit, verkeersveiligheid, verbeteren van de leefomgeving en kaders voor de instandhouding.
- De formulering van de beleidsdoelen zodanig is gekozen dat het mogelijk wordt de outcome (resultaten) te meten en de gewenste output (projecten) hieraan te koppelen bij de programmering & contractvorming.
- Een duidelijke aansturing plaatsvindt op de data-inwinning in het domein uitvoering zodat deze systematisch plaatsvindt en antwoord geeft op de bestaande en te verwachten vragen (bijv. beleidseffectrapportage, trendanalyses).
- Op basis van de ingewonnen informatie de beleidsdoelen systematisch en objectief worden bepaald / herijkt. Daarnaast dat de voortgang in het bereiken van de doelstellingen wordt gevolgd.
- In de programmering voldoende vrijheid bestaat om te schuiven met prioriteiten. Dit betekent dat budgetten op beleidsthema worden gealloceerd en niet meer in detail.

Betekenis Assetmanagement voor het domein Programmering & Contractvorming

Het (toekomstige) domein Programmering & Contractvorming richt zich op het plannen en initiëren van de projecten die de beleidsdoelstellingen ondersteunen. Onderdeel van het werk binnen dit domein zal ook het volgen van de resultaten uit de projecten zijn. Dit zowel in termen van financiën als in termen van bereikte kwaliteiten en verdeeld naar de onderscheiden assets.

Assetmanagement impliceert dat de programmering die in het domein Programmering & Contractvorming plaatsvindt, wordt gestructureerd naar de assetindeling van het wegennet. Dit betekent dat per asset:

- De criteria die de beleidsdoelstellingen van het domein Beleid & Strategie beschrijven in onderlinge samenhang en SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) zijn geformuleerd.
- Een continue terugkoppeling plaatsvindt aangaande de mate waarin wordt voldaan aan de beleidscriteria met zgn. output gerelateerde statusinformatie. Mede op basis van deze statusinformatie kan de programmering worden bijgestuurd. Het afwegingsmodel moet transparant zijn en leiden tot transparante beslissingen.
- Mogelijkheden aanwezig zijn om met gedifferentieerde normen / criteria te werken om gebruik, omgeving en type infrastructuur in de programmering tot uiting te laten komen.
- Op integrale en gesystematiseerde wijze de afweging wordt gemaakt welke projecten de grootste bijdrage leveren aan de gestelde criteria en waarbij de definitieve programmering mede is gebaseerd op de bijdrage van de projecten aan gewenste en ongewenste maatschappelijke effecten. Daarnaast dat niet alleen de directe financiële effecten worden meegewogen maar ook toekomstige (life-cycle engineering).
- Er professionele sturing op de realisatie van de projecten plaatsvindt waarbij opdrachtgevers en opdrachtnemersrollen duidelijk zijn benoemd en daar naar wordt gehandeld.

Assetmanagement

Betekenis Assetmanagement voor het domein Uitvoering

Het (toekomstige) domein Uitvoering speelt een belangrijke rol bij het (doen) uitvoeren van de projecten, het verzamelen en aanleveren van zgn. status-informatie en het zijn van de ogen en oren van de provinciale organisatie binnen de provincie. Het streven is naar een integrale gecombineerde uitvoering van de projecten per asset.

Assetmanagement impliceert dat de werkzaamheden binnen het domein Uitvoering gestructureerd naar de assetindeling van het wegennet wordt ingericht. Dit betekent dat per asset:

- Op operationeel niveau continu gestructureerd data wordt verzameld over de actuele status van bestaande assets en assetonderdelen en de voortgang in projecten op die assets.
- De ingezamelde data op alle andere organisatieniveau's beschikbaar is.
- Er een transparante opdrachtgever – opdrachtnemer relatie bestaat
- Op operationeel niveau voorstellen voor projecten worden gedaan om de gestelde criteria te bereiken. Hierbij worden projectkosten en ook de gehele levensduurkosten meegenomen.

Informatie uitwisseling tussen domeinen

Om het proces draaiend te houden, impliceert Assetmanagement dat eisen worden gesteld aan de informatie-uitwisseling. Assetmanagement binnen de provincie zal zich dan ook richten op het vaststellen van de eisen aan deze informatiestromen zoals weergegeven in onderstaande tabel.

	Van: Strategie	Van: Tactisch	Van: Operationeel
Naar: Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maatschappelijke behoeften ▪ Politieke wensen ▪ Wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten-effectiviteits informatie ▪ Voortgang mate van doelbereiking 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoringsgegevens ▪ Deskundigheid (technisch en bedrijfseconomisch) ▪ Beleidseffecten
Naar: Tactisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelstellingen en indicatoren (laag 1+2) ▪ Doelstellingen en indicatoren (laag 3) ▪ Budgetten per programma-onderdeel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten-effectiviteitsanalyse ▪ Prioritering van projecten ▪ Mate van doelbereiking ▪ Programmering ▪ Informatie verschillende programma's, ook van andere wegbeheerders 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiatievenlijsten onderhoud, verkeersveiligheid,... ▪ Voortgang projecten ▪ Statusinformatie Assets: ▪ Weggebruik gegevens (intensiteiten/ongevallen) ▪ Levenscyclus informatie ▪ Maatschappelijke kosten van uitvoeringsvarianten ▪ Planning per project ▪ Evaluatie maatregelen ▪ Deskundigheid (technisch en bedrijfseconomisch)
Naar: Operationeel		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelstellingen en indicatoren ▪ Overzicht uit te voeren projecten (projectscope) ▪ Budget per project ▪ Deadline per project ▪ Randvoorwaarden per project: technische, bedrijfseconomische en maatschappelijke ▪ Beheerplannen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitscriteria voor assets: technisch, bedrijfseconomisch en maatschappelijk ▪ Areaalgegevens ▪ Informatie omtrent kortcyclisch onderhoud ▪ Planning per project ▪ Statusinformatie (asset onderdelen) ▪ Gebruiksgegevens ▪ Wettelijke gebruiksfunctie (autoweg status etc) ▪ Beheerbaarheidstoets bouwkundige oplossingen ▪ Opbouw levensduur cycli ▪ Knelpunten binnen beheer

= Informatie voor doeleinden binnen eigen domein

Assetmanagement

Omvang, compleetheid en de mate waarin de informatie transparant is onderbouwd, zijn met name belangrijk bij het in de organisatie uitwerken van deze matrix..

Vooruitzicht voor 2012

In 2012 kan Assetmanagement het fundament vormen voor het bereiken van de nu gestelde doelen. Tevens draagt Assetmanagement ertoe bij dat de provinciale organisatie transparant is in het maken van haar keuzes en het stellen van prioriteiten bij de uitvoering van beheer en realisatie. Het inpassen van (veranderende) beleidsprioriteiten is daarvan een wezenlijk onderdeel.

Kijkend naar de huidige organisatie bestaan er voor implementatie van Assetmanagement kansen en bedreigingen. Deze zijn in het kader van het voorliggende Masterplan geïntervieweerd met een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Het resultaat van deze analyse is hieronder kort samengevat.

<p style="text-align: center;">Sterkte</p> <p>AO-beschrijving Programmamanager Doelenboom lagen 1 & 2 Periodieke herijking Dynamische Beleidsagenda (DBa) Inhoudelijke deskundigheid Beschikbaarheid objectgegevens Contracteringsmethodiek (UAV/UAV-GC)</p>	<p style="text-align: center;">Zwakte</p> <p>Kwaliteit en toegankelijkheid metadata Doelenboom laag 3 Interne regelgeving (budgetstructuur, besluitvormingsproces) Thematische programmering Gebrek aan bedrijfseconomische kennis Ontbreken gestructureerde monitoring Beperkte kennis maatschappelijke impact van exploitatie wegennet</p>
<p style="text-align: center;">Kans</p> <p>Gelderland in Beweging Ontwikkelingen in Programmamanager en databeheer Belangstelling voor MKBA* Aandacht voor Cost-Engineering (inter)Nationale belangstelling voor Assetmanagement Aandacht Staten voor integrale uitvoeringsplannen Start herijking Dynamische Beleidsagenda</p>	<p style="text-align: center;">Bedreiging</p> <p>Gelderland in Beweging - nog niet uitgekristalliseerd - (dis)continuïteit opdrachtgeverschap - tijdsbeslag bij managers en medewerkers Provinciale cultuur gericht op consolidatie van het bestaande</p>

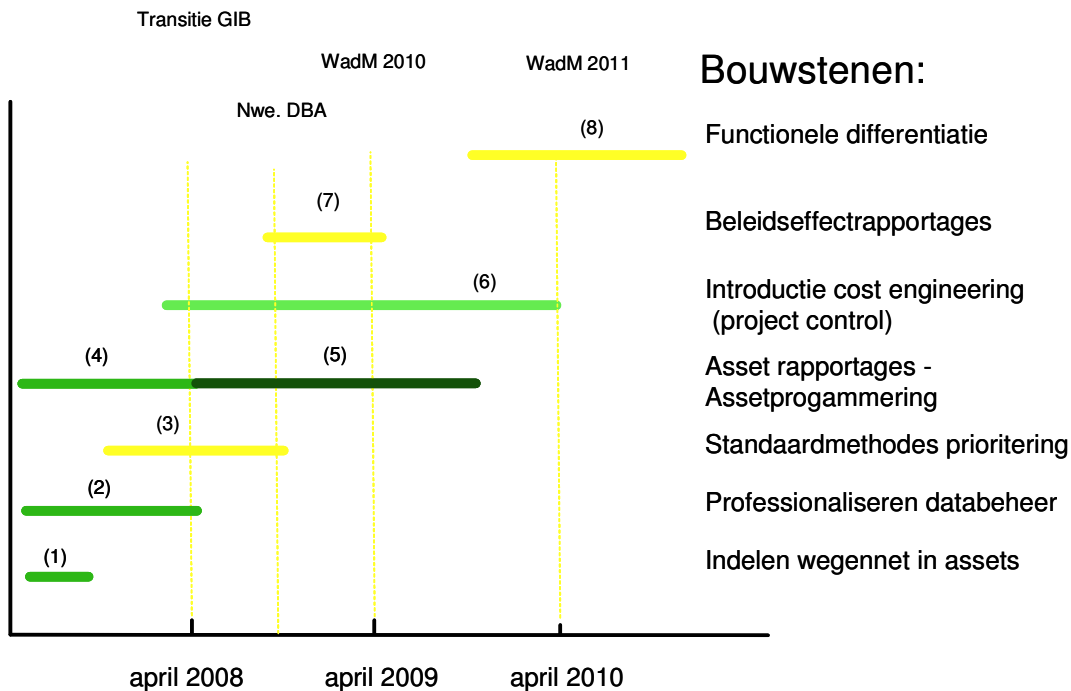
* MKBA = Maatschappelijke Kosten Baten Analyse

Bij het bepalen van bouwstenen voor de ontwikkeling van Assetmanagement wordt in dit Masterplan rekening worden gehouden met de resultaten uit deze SWOT-analyse.

Assetmanagement

Bouwstenen voor implementatie van Assetmanagement

Om Assetmanagement en de asset-benadering binnen de provincie te implementeren is het nodig dat een aantal bouwstenen wordt ontwikkeld. Deze bouwstenen geven invulling aan de ontbrekende elementen zoals deze uit de analyse van de organisatie zijn geïdentificeerd (bijlage 4). Onderstaand zijn deze in de tijd geplaatst.



Verwachting is dat voor implementatie van alle bouwstenen een totaal budget van circa € 650.000,- en 12.300 uren benodigd zijn.

Implementatie van Assetmanagement vergt een veranderingstraject van enkele jaren. In deze periode zullen verschillende projectteams de realisatie van de bouwstenen ter hand nemen. Voor een overkoepelende sturing is het wenselijk een programmabureau in te richten. Dit programmabureau kan dan tevens de gewenste organisatieverandering aansturen.

Gezien het innoverend karakter van de invulling van Assetmanagement zoals beschreven in deze rapportage bestaan er mogelijkheden voor Publiek Private Samenwerking bij de verdere uitwerking en implementatie. Voorwaarde voor een dergelijke samenwerking is echter wel een positieve businesscase voor beide partijen.

1 Inleiding

1.1 Inhoud en doelgroep rapport

Voorliggend rapport geeft de definitie van Assetmanagement zoals de provincie Gelderland deze wil gaan gebruiken in haar werkprocessen op zowel strategisch (Beleid & Strategie), tactisch (Contractering & Programmering) als operationeel niveau (Uitvoering). Deze gewenste werkwijze wijkt af van de huidige situatie. Voor het verwezenlijken van de gewijzigde situatie, zullen een aantal acties (bouwstenen) moeten worden uitgewerkt. Naast de definitie geeft dit rapport daarom een overzicht van deze bouwstenen inclusief bijbehorende implementatieplanning.

Het rapport richt zich primair op het management (DMT) dat besluiten zal nemen over de uitvoering van de bouwstenen. Als zodanig is het een besluitvormingsdocument. Daarnaast richt het zich op iedereen binnen de provinciale organisatie die inzicht wil hebben wat Assetmanagement voor Gelderland kan betekenen en waar Gelderland nu staat in relatie tot de implementatie van Assetmanagement. Voor deze laatste groep is het rapport dus vooral een informatief document. Tenslotte zal het rapport het handvat vormen voor de projectgroep bij de verdere implementatie van Assetmanagement.

Leidend voor de ontwikkeling van een Assetmanagement bij de provincie is de bijdrage die het levert aan de provinciale doelen. In deze inleiding worden daarom de provinciale doelstellingen en daarmee samenhangend de doelen van Assetmanagement gegeven.

1.2 De doelen en ambities van de provincie Gelderland

De provincie Gelderland heeft in haar rol van wegbeheerder als doel het faciliteren van de mobiliteit op haar grondgebied. In de facilitatie van de mobiliteit heeft de provincie haarzelf de taak opgelegd ongewenste neveneffecten op de leefomgeving zoveel mogelijk te beperken. Het Gelders Leefomgevings Offensief is hiervan een voorbeeld. Het faciliteren van de mobiliteit doet de provincie door het beschikbaar stellen van de infrastructuur inclusief de hiervoor benodigde projecten voor instandhouding en verbetering van deze infrastructuur.

Omdat de provincie een overheidsorganisatie is, wordt door de omgeving verwacht dat zij verantwoord omgaat met de beschikbaar gestelde publieke middelen. Dit betekent dat zij haar investeringsbeslissingen (instandhouding én beleidsinitiatieven) transparant maakt en dat zij hierbij streeft naar maximalisatie van de kosteneffectiviteit. Daarnaast wordt verwacht dat niet alleen de directe financiële kosten maar ook maatschappelijke kosten worden meegewogen. Tenslotte gaat de provincie flexibel om met het inpassen van veranderende beleidsprioriteiten.

1.3 Doelstelling project Assetmanagement

Assetmanagement helpt bij het realiseren van de bovengenoemde doelstellingen. Assetmanagement geeft namelijk invulling aan het streven naar een eenduidige en transparante manier van sturen en leidt tot een hogere kosteneffectiviteit. Tevens geeft Assetmanagement ruimte om naast financiële kosten ook maatschappelijke kosten mee te wegen.

Op korte termijn kan Assetmanagement de 'cement' in de organisatie van het beleidsveld Mobiliteit vormen tijdens en na de transitie naar een Domeinenmodel die in 2008 haar beslag moet krijgen (Gelderland in Beweging).

Op middellange termijn (3 à 5 jaar) leidt de Assetmanagementbenadering tot implementatie van een systeem voor planning van wegbeheer waarin naast de staat van de weg ook de levenscyclus, de maatschappelijke (gebruiks)functie en beleidsmatige prioriteiten worden

Assetmanagement

meegewogen. Hiermee gaat het beheer verder dan alleen de instandhouding. Beoogde effecten van de implementatie van dit systeem zijn:

- Borging van één eenduidige manier van sturen binnen het beleidsveld Mobiliteit van Beleid & Strategie tot Uitvoering en terug.
- Kosteneffectiviteit (inclusief maatschappelijke kosten) bij de besteding van middelen waarbij rekening wordt gehouden met de levenscyclus van het beheerde object (professionaliteit).
- Transparantie en verantwoording van investeringen in beheerde objecten (inclusief nieuwbouw en verbetering).
- Samenhang tussen instandhoudingsprojecten (BOW) en beleidsinitiatieven (VV).
- Efficiency in het signaleren van (onderhouds)behoeften en de besteding van de hiervoor in te zetten middelen.

Implementatie van Assetmanagement zal uiteindelijk leiden tot een cultuuromslag van een op technisch beheer gerichte organisatie naar een servicegerichte op de omgeving gerichte organisatie. Hierdoor zal WVV meer in staat zijn flexibel en 'klant'gericht te reageren op informatie- en afstemmingsvragen vanuit de omgeving (politiek, wegbeheerders, burgers, nutsbedrijven, etc.).

Nader geconcretiseerd kan met de implementatie van assetmanagement de realisatie van de volgende meetbare doelen worden gesteld:

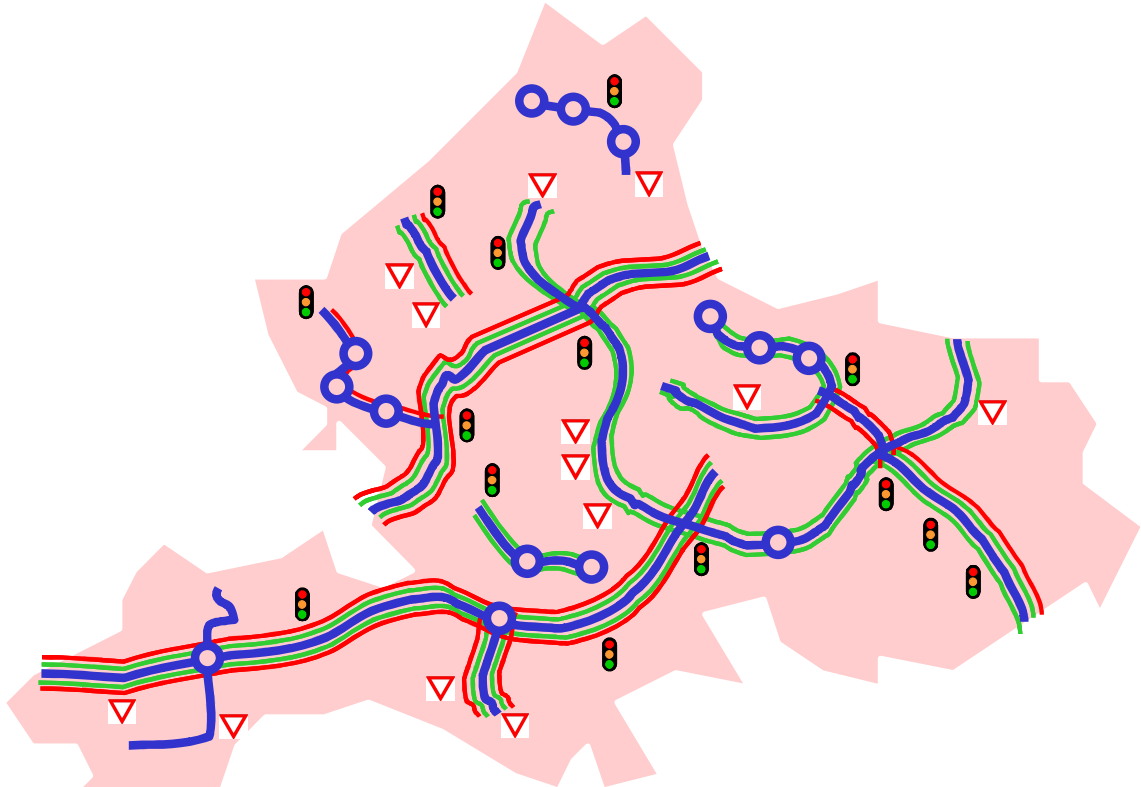
- Een verhoging van de kostenefficiëntie met tenminste 10% door meer te doen met dezelfde middelen.
- Vergroting van de gebruikerstevredenheid en medewerkerstevredenheid met 25% door transparantere en meer gestructureerde communicatie met de omgeving.
- Integratie van maatschappelijke kosten in de kosten afwegingen op programma en projectniveau.

1.4 Afbakening van het project Assetmanagement

Assetmanagement gaat over de wegen van de provincie en alle beheerobjecten c.q. -elementen die op en rondom deze wegen aanwezig zijn. Hierbij grijpt Assetmanagement niet alleen in op de onderhoudstaken, maar ook op de verbeteringswerken c.q. beleidsinitiatieven.

Assetmanagement betreft dus alle verhardingen, kunstwerken, bermplankjes, verkeersregelinstallaties, groenvoorzieningen, haltevoorzieningen, etc. Gemeenschappelijk hebben deze elementen het feit dat de provincie beheerder is. Afbeelding 1.1 geeft een geschematiseerde weergave van deze benadering.

Afbeelding 1.1: Provinciale assets



Samen met wegen van andere overheden (gemeenten, Rijkswaterstaat) vormen de provinciale wegen een netwerk. Doel van dit netwerk is een vervoersprestatie te realiseren c.q. bereikbaarheid voor inwoners en bedrijven te garanderen. Een doelmatig beheer van het netwerk en de daarop c.q. daarnaast aanwezige beheerobjecten is daarom van groot belang.

In het kader van een doelmatig beheer wil de provincie transparant zijn in haar besluiten. Alleen op deze manier kan worden waargemaakt dat politiek en burger invloed hebben op de besteding van de door hun beschikbaar gestelde middelen. Hierbij bestaat de behoefte om naast financiële overwegingen ook maatschappelijke kosten c.q. overlast een rol te laten spelen in de besluitvorming. Het flexibel inspelen op de wensen uit de omgeving is hiervan onderdeel.

1.5 Opbouw van dit rapport

Dit rapport vormt het beslisdocument waarop de implementatie van Assetmanagement in de provincie Gelderland in de periode 2007 – 2010 kan worden vormgegeven. Als zodanig geeft het opzet van de verschillende projectonderdelen ('bouwstenen') die gezamenlijk Assetmanagement binnen de provincie zullen vormen. Onderdelen van dit rapport zijn:

- De achtergronden van en onderzoeksvragen in het project Assetmanagement (hoofdstuk 2).
- De definitie en invulling die wordt gegeven aan Assetmanagement (hoofdstuk 3)
- Een sterke – zwakte analyse die gebaseerd is op de kenmerken van de huidige organisatie en de ontbrekende elementen hierin om het einddoel te bereiken (hoofdstuk 4).
- Een meerjaren stappenplan met als einddoel een volledige implementatie van Assetmanagement (hoofdstuk 5).
- Een implementatieplan met daarin aandacht voor geld, organisatie, informatie, communicatie, kwaliteit en risico's (hoofdstuk 6).

In bijlagen is voor een aantal elementen de nadere onderbouwing gegeven.

2 Achtergronden en onderzoeksvragen

2.1 Inleiding

De provincie Gelderland voert al lange tijd haar wegbeheertaak uit. In de meest brede zin van het woord omvat deze beheertaak naast onderhoud ook de aanpassing van het wegennet vanuit de het provinciale verkeer en vervoersbeleid. De behoefte om met Assetmanagement te starten komt deels voort uit kosteneffectiviteits overwegingen, deels uit de behoefte om in de steeds complexere omgeving de juiste besluiten te nemen. Het project Assetmanagement richt zich daarom vooral op de toekomst.

Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving van de achtergronden van het project Assetmanagement en welke onderzoeksvragen in het project worden gehanteerd.

2.2 Historie

De provincie Gelderland investeert jaarlijks circa € 135 mio in het beheer en onderhoud en verbetering van haar wegennet. Dit bedrag is verdeeld in circa € 35 mio voor beheer en onderhoud (langcyclisch en kortcyclisch) en circa € 100 mio voor aanleg en verbeteringswerken. In bijlage 6 is dit bedrag nader uitgewerkt. Geconcludeerd kan worden dat dit een substantieel deel van de totale provinciale jaarbegroting is.

Om deze middelen effectief in te zetten voert Gelderland al jaren in meer (bijv. wegverhardingen) of mindere mate (bijv. kunstwerken) planmatig beheer uit. Uit diverse (norm)kostenstudies uit 2006¹ blijkt echter dat op dit moment een achterstand in het onderhoud bestaat en dat de beschikbare middelen (jaarlijks ca. € 35 mio exclusief apparaatskosten) ca. 75% bedragen van hetgeen nodig is voor het instandhouden van het basiskwaliteitsniveau. Dit heeft het risico dat op termijn sprake zal zijn van kapitaalverlies doordat instandhouding steeds zwaardere onderhoudsmaatregelen met zich meebrengt. Daarnaast blijken projecten geïnitieerd vanuit beleidsinitiatieven niet altijd even effectief te zijn als zij worden gerealiseerd.

Bij de behandeling van de Rekening 2004 is door de Afdeling Beheer en Onderhoud Wegen toegezegd dat zij de Commissie Verkeer en Water inzicht zou geven in de wijze waarop de programmering en besteding van de beschikbaar gestelde budgetten wordt gestuurd. In 2006 heeft dit geleid tot een Statennotitie "Meer bereiken met onderhoud"². Deze concludeerde dat de tot dat moment gebruikte sturing op het beheer en onderhoud de verwachtingen van burgers en politiek niet konden waarmaken en dat er dus behoefte was aan een andere aanpak die wel tegemoet kwam aan de wensen.

Kortweg samengevat werd in 2006 geconstateerd dat er behoefte bestond aan een aanpak waarin zowel technische als bedrijfseconomische overwegingen een rol spelen. Deze moet leiden tot een transparantere relatie tussen de (beleidsmatige) doelstellingen en resultaten en waarin de maatschappelijke wensen worden meegewogen. Geconcludeerd werd dat een dergelijk kader door Assetmanagement kan worden geboden. Assetmanagement wordt hierbij vooral als aanpak gezien en niet als een computersysteem, hoewel op termijn mogelijk wel computerapplicaties nodig zijn om de processen te sturen.

¹ Deze studies zijn:

- Notitie achterstallig onderhoud infrastructuur provincie Gelderland, Oranjewoud, 2006
- Toetsing beheer en onderhoudsbudget wegen, Ecorys, 2006
- Basiskwaliteit wegen, Grontmij, 2006

² Statennotitie Meer bereiken met onderhoud, nummer 2006-017344.

Assetmanagement

Parallel aan het opstellen van de Statennotitie "Meer bereiken met onderhoud" door Beheer en Onderhoud Wegen zijn binnen Verkeer en Vervoer regioteams ingesteld. Deze richten zich op een (regionale) netwerkgerichte benadering om invulling te geven aan beleidsinitiatieven. Onderdeel hiervan is ook een functionele differentiatie van het wegennet en een traject- c.q. corridorgerichte benadering van het vervoerssysteem.

Naar aanleiding van de Statennotitie van 2006 en de ontwikkelingen binnen Verkeer en Vervoer is december 2006 gestart met de definitiefase voor het projectplan Assetmanagement. Dit projectplan is binnen de Directie Wegen, Verkeer en Vervoer gezamenlijk uitgevoerd door de Afdelingen Beheer en Onderhoud Wegen en Verkeer en Vervoer. Hiermee komt ook de integraliteit van het vraagstuk tot uitdrukking in de aanpak om tot een invulling van het projectplan te komen.

2.3 Transparantie in besluitvorming

De uitvoering van het wegbeheer vindt plaats in een veranderende omgeving. Deze stelt steeds hogere eisen aan de kwaliteit van de besluitvorming en verantwoording over de besteding van de beschikbaar gestelde middelen. Met name de behoefte aan transparantie in het besluitvormingsproces krijgt steeds meer aandacht.

Bij het nemen van transparante beslissingen bestaat de wens om niet alleen de technische onderhoudsstaat af te wegen. Het is ook belangrijk de kosteneffectiviteit, de effecten op bereikbaarheid en de effecten op de leefbaarheid van de omgeving mee te nemen. Daarnaast geldt dat beleidsinitiatieven zo goed als mogelijk worden ingepast in de reguliere investeringsprogramma's.

Bij alle beslissingen is het wenselijk dat beleidsprioriteiten herkenbaar worden ingebracht en afgestemd met andere wegbeheerders (Rijkswaterstaat en gemeenten) en andere ondergrondse netwerkbeheerders (kabelnetbeheerders en nutsbedrijven). Daarnaast is er een roep om locatiebepaald en functieafhankelijk wegbeheer waarin de visie op de gebiedsontwikkeling in het beheer en onderhoudsprogramma wordt verwerkt.

De huidige manier van werken bij BOW en VV leidt in praktijk onvoldoende tot transparante beslissingen waarin alle belangen op herleidbare wijze objectief en integraal zijn afgewogen. Een herijking van de werkwijze is daarmee noodzakelijk geworden. Deze zal op termijn (3 à 5 jaar) ertoe moeten leiden dat beslissingen worden genomen waarin naast de staat van de weg ook beleidsmatige prioriteiten worden meegewogen en die leiden tot een kosteneffectieve besteding van de schaarse beschikbare middelen. Binnen het project Assetmanagement werkt de provincie aan de definitie van deze nieuwe methode van werken voor instandhoudings- en beleidsinitiatievenprojecten.

2.4 Aanverwante projecten

De behoefte aan een transparantere besluitvorming wordt breed gedeeld in de provinciale organisatie. Via verschillende sporen probeert de provincie dit te bereiken. De volgende projecten zijn relevant voor het project Assetmanagement (zie ook bijlage 1):

- Gelderland in Beweging
- Ontwikkeling Programmamanagement
- Professionaliseren Databeheer
- Integraal Uitvoeringsprogramma

2.5 Onderzoeksvragen

Voor de ontwikkeling van Assetmanagement zijn drie vragen relevant die in de rest van deze rapportage worden beantwoord:

1. Wat is Assetmanagement en hoever wil de provincie gaan in doorvoering van Assetmanagement in de organisatie? (soll)
2. In hoeverre werkt de provincie al volgens de principes van Assetmanagement en welke blokkades zijn er eventueel te onderkennen? (ist)
3. Welke bouwstenen moeten nog worden ontwikkeld om enerzijds de onderkende blokkades te overwinnen en anderzijds nog ontbrekende elementen van Assetmanagement vorm te geven? (ist-soll)

3 Een Gelderse definitie voor Assetmanagement

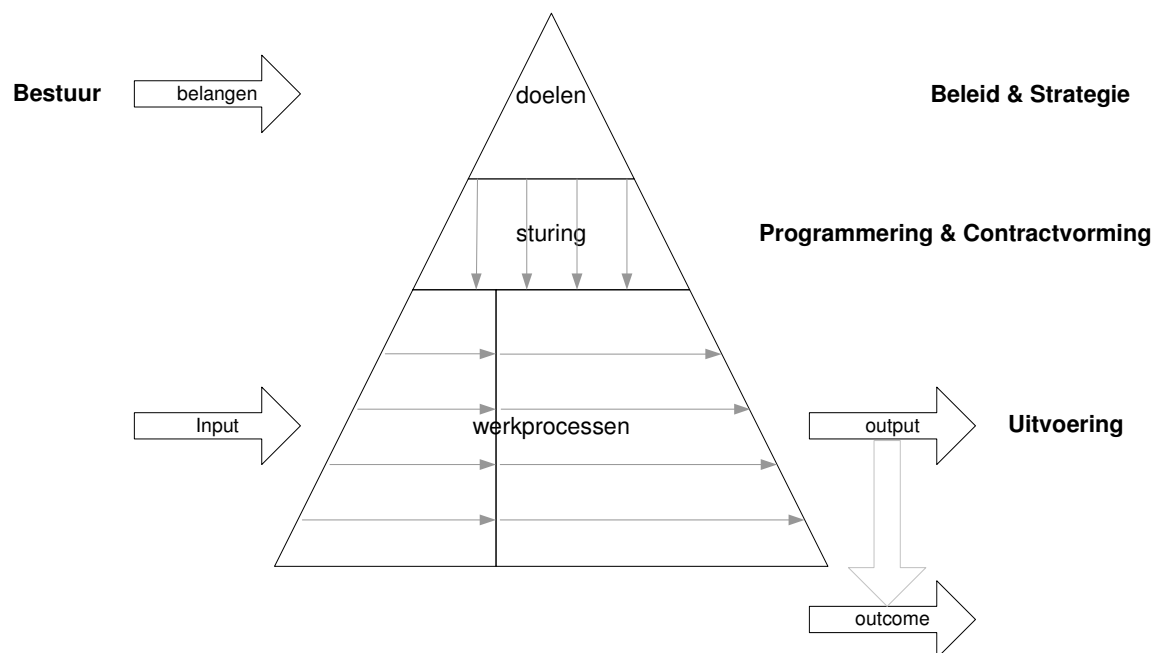
3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de definitie van Assetmanagement zoals die door Gelderland wordt gebruikt. Bij de definitie van Assetmanagement voor de provincie Gelderland heeft de provincie zich breed georiënteerd. Hiertoe is door de projectgroep een (inter)nationale verkenning uitgevoerd. In bijlage 3 zijn de resultaten hiervan opgenomen.

3.2 Definitie van Assetmanagement

De provincie Gelderland kiest ervoor Assetmanagement breed te interpreteren. Dit betekent dat Assetmanagement binnen de provincie zowel strategische, als tactische en operationele elementen zal omvatten (zie ook afbeelding 3.1). Hiermee sluit de provincie aan bij de (internationaal) gebruikelijke interpretatie van de definitie voor een geavanceerd Assetmanagementsysteem. De gebruikte definitie sluit ook aan bij de nieuwe organisatie zoals deze binnen de provincie vanaf 2008 zal zijn geïmplementeerd (Gelderland in Beweging).

Afbeelding 3.1: Organisatie context Assetmanagement



Assetmanagement

Als definitie van Assetmanagement wordt gebruikt:

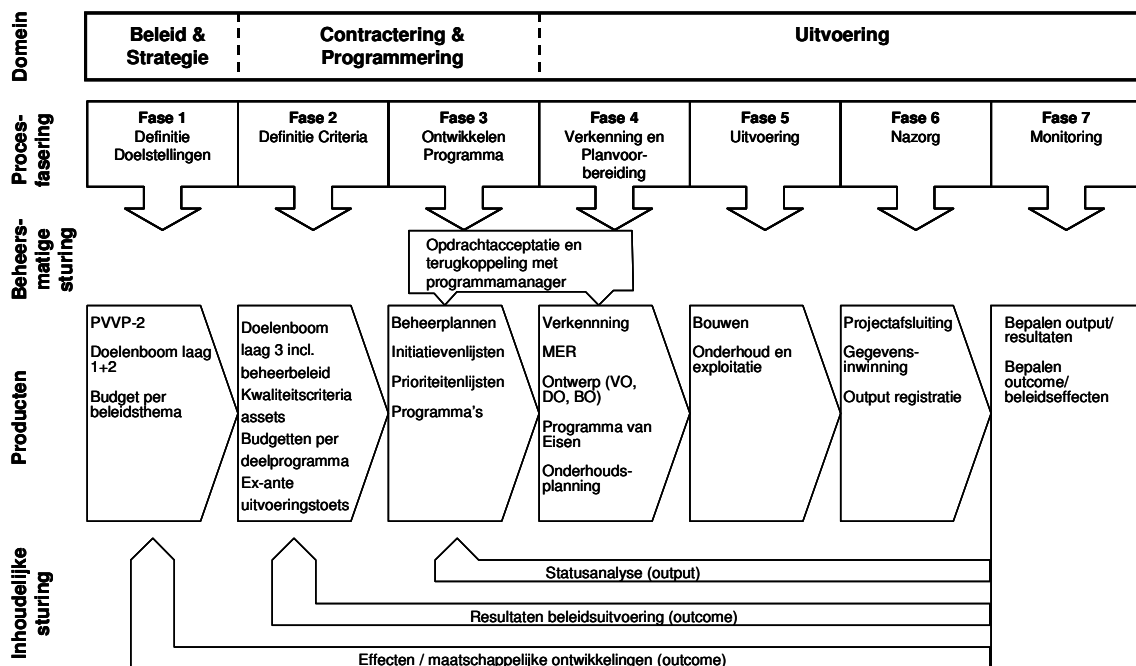
Een systematisch proces van onderhouden en opwaarderen van eigendommen waarin technische ontwerpprincipes worden gecombineerd met praktische bedrijfsvoerings- en economische overwegingen, en afweging van de maatschappelijke kosten door wegwerkzaamheden.

Hierna zijn de onderstreepte elementen uit de definitie nader uitgewerkt.

Assetmanagement is een systematisch proces

Assetmanagement is zowel een management- als een bedrijfsproces waarin tussen de verschillende organisatielagen informatie wordt uitgewisseld en besluiten worden genomen over de meest optimale besteding van de beschikbare middelen. Het proces is zodanig opgezet dat alle besluiten herleidbaar zijn en hiermee transparant. Onderscheid tussen investeringen en uitgaven uit de lopende begroting zou idealiter geen rol mogen spelen bij het maken van keuzes. Er is een continue terugkoppeling over de bereikte doelen (zie afbeelding 3.2).

Afbeelding 3.2: Assetmanagement proces



Assetmanagement betreft zowel het onderhoud als opwaarderen

Onder onderhouden wordt zowel het kortcyclisch (klein en dagelijks onderhoud) als langcyclisch (groot onderhoud, rehabilitaties) onderhoud verstaan. Assetmanagement betreft de beslissingen die worden genomen waarin effecten op beide soorten onderhoud worden afgewogen.

Onder opwaarderen wordt het aanpassen van de infrastructuur verstaan dat nodig is om strategische beleidsdoelen te bereiken (beleidsinitiatieven). Assetmanagement betekent dat alle uitgaven herleidbaar zijn tot de beleidsdoelen, eigen uitgaven plus de uitgaven van derden zoals gemeenten, Prorail, etc.

Assetmanagement

Assetmanagement gaat over het beheer van eigendommen (assets)

De eigendommen of beheerobjecten en -elementen (assets) waarop Assetmanagement betrekking heeft moeten breed worden geïnterpreteerd. In principe betreft dit alles dat op en langs de weg gekoppeld aan de (weg)infrastructuur is geplaatst. Ofwel het gaat over verhardingen, berm, bermsloten, VRI's, geluidsschermen, haltevoorzieningen, etc. Daarnaast zal een asset moeten worden begrensd in lengte (traject). De afbakening van dit deel van de definitie is verderop in deze notitie uitgewerkt (zie hoofdstuk 3.3).

Eigendommen als wagenpark, inrichting steunpunten worden in deze definitie buiten beschouwing gelaten. De overige eigendommen zullen op soortniveau worden getypeerd.

Assetmanagement combineert technische ontwerpprincipes met praktische bedrijfsvoering en economische overwegingen

Het combineren van technische ontwerpprincipes met praktische bedrijfsvoerings overwegingen is een belangrijk onderdeel van Assetmanagement. Onder technische ontwerpprincipes worden verstaan bestaande beheermodellen (bijv. CROW wegbeheer) en inrichtingsdefinities (bijv. Duurzaam Veilig, Gelderse Essentiële Wegkenmerken). Onderdeel hiervan kunnen zijn het gebruik maken van vormgevingseisen, gedragsmodellen, leidraad besteksontwerp, etc.

Bij praktische bedrijfsvoering wordt gezocht naar het inrichten van een zo efficiënt mogelijk bedrijfsvoeringproces dat ook aansluit bij de huidige c.q. gewenste toekomstige provinciale organisatie. Onderdeel hiervan zijn onder andere financiële administratie, databeheer, capaciteitsmanagement, uitbesteding van werk, combinatie van werken en gebruik maken van de beschikbare financieringsruimte.

De economische overwegingen betreffen vooral het toepassen van life-cycle management. Hierbij wordt de gehele levensduur – van wieg tot graf – meegenomen in de beschouwingen. Doel is hiermee tot een minimalisatie van de totale levensduur kosten te komen onder voorwaarde van het voldoen aan de vastgestelde ontwerpcriteria en functionele eisen.

Assetmanagement weegt maatschappelijke kosten en baten van onderhoud mee in de programmering

Bij Assetmanagement wordt in de programmering rekening gehouden met de maatschappelijke kosten die ontstaan door het werken aan de weg. Deze kosten komen tot uitdrukking in tijdelijk verminderde bereikbaarheid en andere vormen van overlast. Door deze kosten mee te wegen in de programmering, worden onderbouwde afwegingen gemaakt over het uitstellen en/of combineren van werken en 's nachts werken.

Bij toerekening van maatschappelijke kosten naar projecten kan als resultaat een andere prioritering of andere uitvoering van het project ontstaan. Te denken valt hierbij aan keuzes tussen geluidsreducerende deklagen en het plaatsen van geluidsschermen.

Assetmanagement kan technische hulpmiddelen noodzakelijk maken

Onder technische hulpmiddelen die kunnen worden gebruikt om Assetmanagement in de provincie Gelderland vorm te geven wordt verstaan databeheersystemen, GIS, inspectiemethodologie, klachtenregistratie, verkeerstellingen, etc. In hoofdstuk 5 (Bouwstenen) wordt hierop nader in gegaan.

3.3 Assets binnen de provincie Gelderland

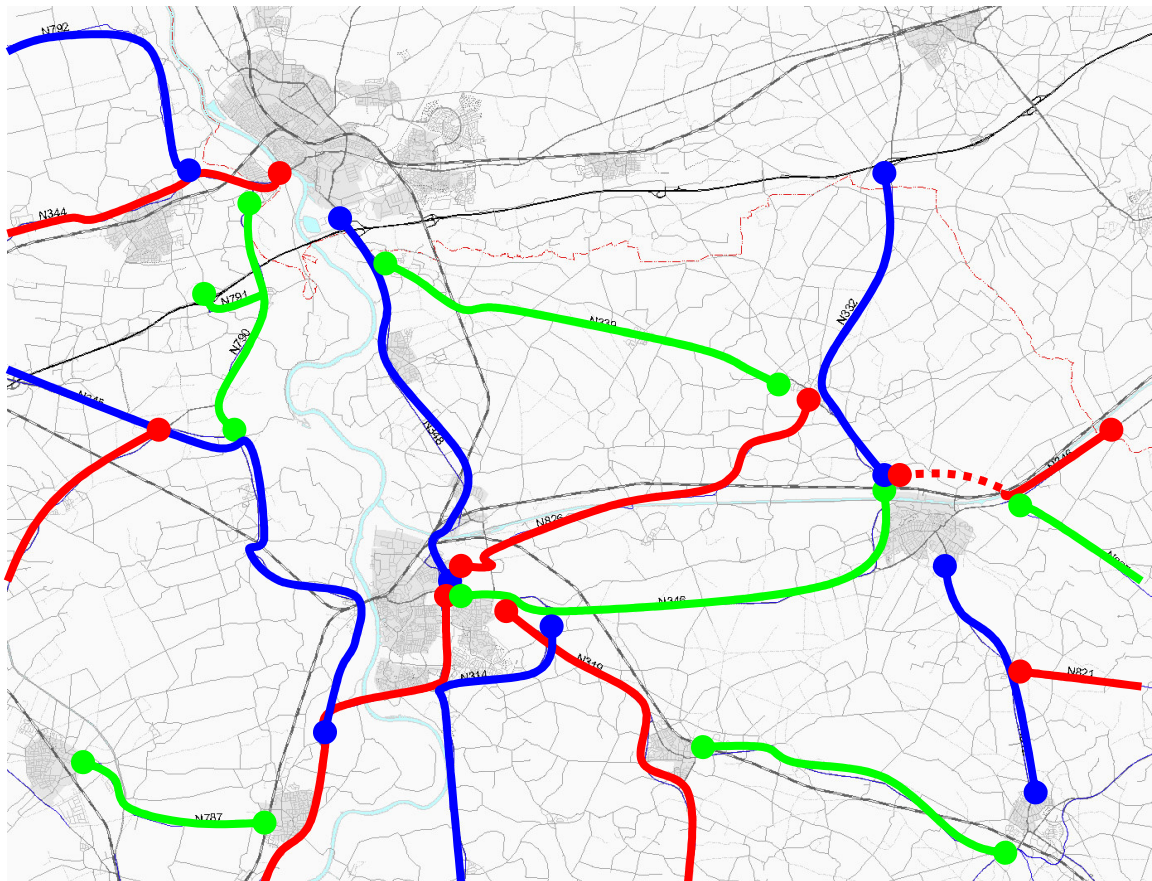
Onder een asset wordt verstaan (een traject van) een weg, inclusief alle aan die weg gekoppelde beheerobjecten zoals verhardingen, berm, bermsloten, VRI's, geluidsschermen, haltevoorzieningen, etc. Het provinciale wegennet wordt voor Assetmanagement hiertoe opgedeeld in functionele eenheden; assets. Afbeelding 3.3 geeft een mogelijke indeling in assets van het provinciale wegennet rondom Zutphen.

Assetmanagement

Bij de indeling van het wegennet in assets gelden de volgende uitgangspunten:

- Een asset is een voor gebruiker en politiek herkenbare route.
De asset verbindt bijvoorbeeld een bepaalde kern met een andere kern. Of de asset verbindt een kern met een verkeersknooppunt, zoals een aansluiting op een rijksweg.
- Een asset heeft een beheerbare en programmeerbare omvang.
Assetmanagement gaat uit van een systeemgerichte benadering waarin beheerobjecten zodanig worden geordend dat hiermee een praktische sturing op prestaties mogelijk wordt. Om Assetmanagement – het maken van transparante keuzes waarin breed de kosten en prioriteiten worden beoordeeld – goed te kunnen toepassen, heeft een asset enige omvang. Bij het provinciale wegennet komt deze omvang op een lengte van ca. 10-20 km

Afbeelding 3.3: Voorbeeld mogelijke Assetindeling van provinciale wegennet rond Zutphen



Aan een asset zijn de diverse beheerobjecten gekoppeld. Ten behoeve van een systematisch proces gekoppeld aan datasystemen, kunnen de beheerobjecten verder worden ingedeeld in assetonderdelen, elementen en elementonderdelen. Onderstaand schema geeft hiervan een voorbeeld.

asset → asset-
onderdeel → element → elementonderdeel

Assetmanagement

Nader geconcretiseerd voor Gelderland betekent dit bijvoorbeeld:

N348-deel a (Zutphen – Deventer)	→ verlichting	→ lichtmast	→ lamp in lichtmast armatuur
		voedingskabel	→ grondkabel lassen

3.4 Assetmanagement en assetbenadering

Met een indeling van het wegennet in assets kan programmering en uitvoering van werkzaamheden op het niveau van assets plaatsvinden, dit is de assetbenadering. Per asset worden dan, op basis van gespecificeerde doelstellingen, gewenste werken verkend en op elkaar afgestemd. Dit betekent bijvoorbeeld dat werkzaamheden op één asset zo mogelijk worden gecombineerd en op één moment in de tijd geconcentreerd om de weggebruiker slechts eenmalig overlast te bezorgen.

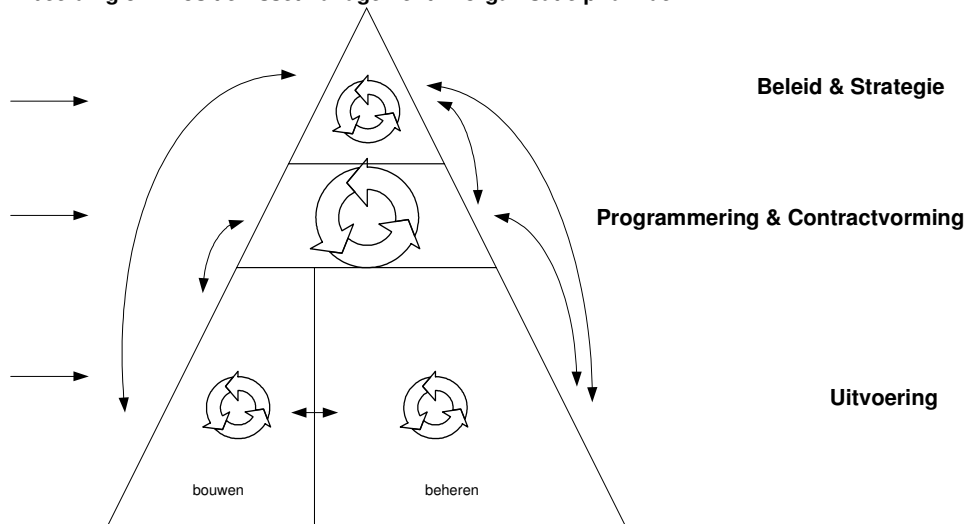
In de assetbenadering wordt verschillende informatie over een asset gebruikt. De informatie is in te delen in vier categorieën, hieronder toegelicht:

- *Gebbruiks informatie*
Het huidige en toekomstige gebruik van de weg: zoals verkeersintensiteiten, capaciteit, gemiddelde snelheden, frequentie van buslijnen, ongevallencijfers, geluidsproductie, gegevens over uitstoot, etc.
Naast de huidige situatie zijn ook de trends en ontwikkelingen in de toekomst en gewenste functionaliteit (wegcategorisering, wegennetvisie) relevant.
- *Omgevings informatie*
Het huidige en toekomstige gebruik van de omgeving, zoals bijvoorbeeld aantallen inwoners in de aanliggende kernen, bezoekersaantallen van aanliggende recreatieve centra, aantal werknemers op het aanliggende bedrijventerrein, etc.
Naast de huidige situatie zijn ook de trends en ontwikkelingen in de toekomst en gewenste functionaliteit (stiltegebieden, ecologische verbindingzones) relevant.
- *Inrichtings informatie*
De gewenste en de huidige inrichting van de asset en de assetonderdelen.
De gewenste inrichting is een vertaling van beleidsdoelstellingen naar gewenste uitrustings- en kwaliteitsniveaus van de asset en de assetonderdelen. Dit geeft bijvoorbeeld gewenste aantallen of omvangsmaten voor lichtmasten, geluids- of luchtkwaliteitsgrenzen, uiterlijke criteria voor het wegbeeld, etc.
De huidige inrichting wordt weergegeven door wederom uitrustings- en kwaliteitsinformatie. Hierbij zit bovendien informatie over de levenscyclus, de kosten voor instandhouding en de vervangingskosten van assetonderdelen.
Door de huidige inrichting te toetsen aan de gewenste inrichting worden de knelpunten zichtbaar waarvoor maatregelen gewenst zijn.
- *Project informatie*
Informatie uit projecten op of in de omgeving van de asset, zoals eigen, provinciale wegenprojecten, wegprojecten van andere wegbeheerders, ruimtelijke projecten rondom de asset.

3.5 Betekenis van Assetmanagement voor de provinciale organisatie

Assetmanagement draagt bij aan de koppeling van de verschillende processen op de drie niveaus van de organisatie. Kern hierin vormt het tactische besluitvormingsproces, binnen de provincie Programmamanagement genoemd. Door 'koppelvlakken' wordt aangetakt bij de processen op strategisch niveau (beleidsvormingsproces) en operationeel niveau (bouwen en beheren). Assetmanagement impliceert dat bepaalde eisen worden gesteld aan (1) de verschillende processen en (2) de informatie-uitwisseling om deze processen draaiende te houden. Afbeelding 3.4 brengt dit schematisch tot uitdrukking.

Afbeelding 3.4: Positie Assetmanagement in organisatie piramide



3.5.1 Beleid & Strategie

Assetmanagement vraagt om helder geformuleerde beleidsdoelen (outcome). De gestelde outcome doelen zijn sturend bij alles wat de provinciale organisatie doet. Dit betekent dat:

- Doelen zijn geformuleerd over mobiliteit, verkeersveiligheid, verbeteren van de leefomgeving en kaders voor de instandhouding.
- De formulering van de beleidsdoelen zodanig is gekozen dat het mogelijk wordt de outcome (resultaten) te meten en de gewenste output (projecten) hieraan te koppelen bij de programmering & contractvorming.
- Een duidelijke aansturing plaatsvindt op de data-inwinning in het domein uitvoering zodat deze systematisch plaatsvindt en antwoord geeft op de bestaande en te verwachten vragen (bijv. beleidseffectrapportage, trendanalyses).
- Op basis van de ingewonnen informatie de beleidsdoelen systematisch en objectief worden bepaald / herijkt. Daarnaast dat de voortgang in het bereiken van de doelstellingen wordt gevolgd.
- In de programmering voldoende vrijheid bestaat om te schuiven met prioriteiten. Dit betekent dat budgetten op beleidsthema worden gealloceerd en niet meer in detail.

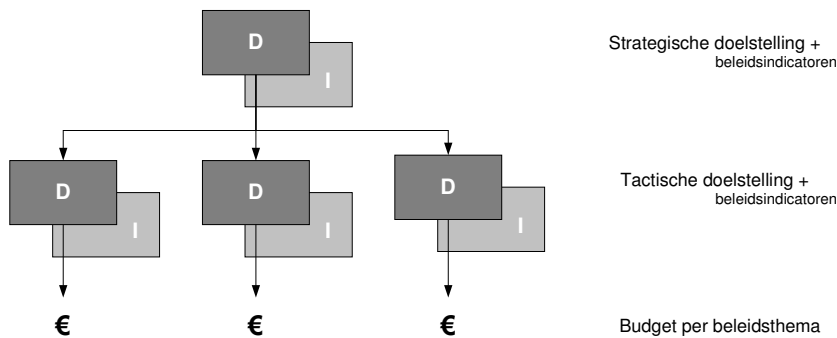
In de Gelderse situatie worden doelstellingen verwoord in de Doelenboom. In de Doelenboom worden de beleidsdoelen uit het PVVP uitgesplitst naar strategische doelen (waar streven we naar?), tactische doelen (hoe denken we dat streven in te vullen?) en operationele doelen (wat gaan we daarvoor doen?). Afbeelding 3.5 brengt dit tot uitdrukking. Assetmanagement betekent dat de doelen en/of indicatoren in deze Doelenboom eenduidig en meetbaar moeten zijn geformuleerd.

Nieuwe doelstellingen of aanpassingen van doelstellingen komen voort uit maatschappelijke behoeften. Deze behoeften worden gesignaleerd bij burger, politiek of wetenschap. De signalen worden getoetst en mogelijk gevoed vanuit monitoring (bijv. ongevallencijfers en verkeersintensiteiten) en eigen analyses (bijv. mogelijkheden geluidsreductie van asfalt vs voertuigontwikkelingen en geluidsschermen). Inbreng van gegevens en kennis vanuit het

Assetmanagement

operationele niveau (domein uitvoering) is hierin essentieel³. In de beleidseffectrapportage worden deze getoetst en wenselijke aanpassingen aangegeven.

Afbeelding 3.5: Doelenboom en indicatoren



De politieke keuze voor de hoogte van het budget per beleidsthema wordt ondersteund vanuit het strategische niveau (beleid & strategie) met adviezen aan de politiek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van kosten-effectiviteitsanalyses zoals deze op het tactische niveau worden ingezet bij de programmering. Tevens is hierbij deskundigheid gewenst vanuit het operationele niveau, bijvoorbeeld voor het maken van schattingen van kosten. Ook levenscyclus-informatie is hierbij noodzakelijk. Uiteindelijk beslist de politiek over de toekenning van de budgetten per beleidsthema.

3.5.2 Programmering & Contractvorming

Voor het tactische niveau vraagt Assetmanagement om heldere criteria, inzicht in de buiten aanwezige kwaliteiten, een transparant besluitvormingsproces en een opdrachtgeversrol richting de uitvoering. Dit betekent dat:

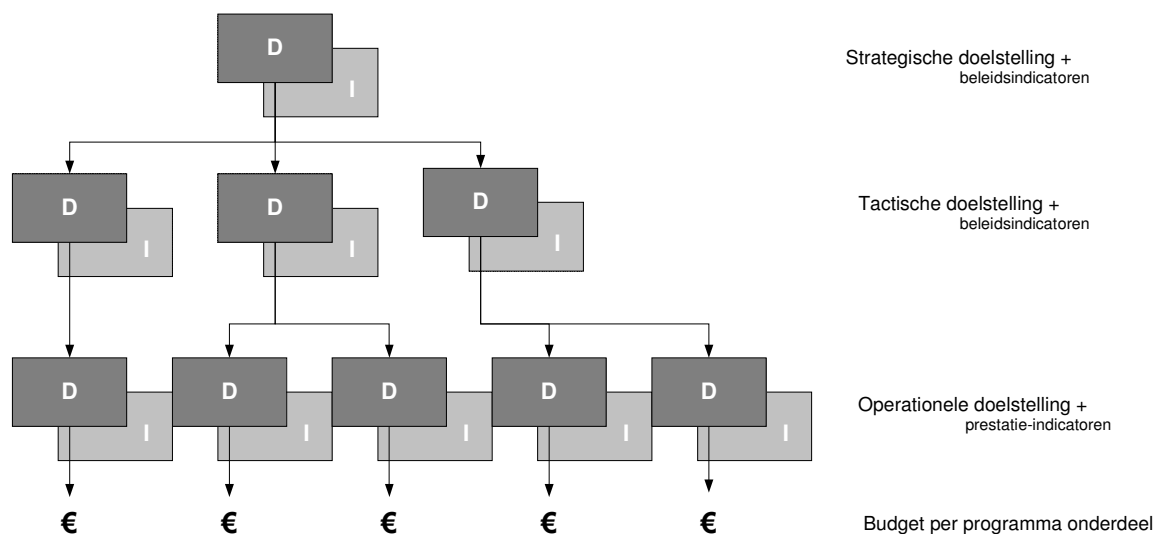
- De criteria die de beleidsdoelstellingen van het domein Beleid & Strategie beschrijven in onderlinge samenhang en SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) zijn geformuleerd.
- Een continue terugkoppeling plaatsvindt aangaande de mate waarin wordt voldaan aan de beleidscriteria met zgn. output gerelateerde statusinformatie. Mede op basis van deze statusinformatie kan de programmering worden bijgestuurd. Het afwegingsmodel moet transparant zijn en leiden tot transparante beslissingen.
- Mogelijkheden aanwezig zijn om met gedifferentieerde normen / criteria te werken om gebruik, omgeving en type infrastructuur in de programmering tot uiting te laten komen.
- Op integrale en gesystematiseerde wijze de afweging wordt gemaakt welke projecten de grootste bijdrage leveren aan de gestelde criteria en waarbij de definitieve programmering mede is gebaseerd op de bijdrage van de projecten aan gewenste en ongewenste maatschappelijke effecten. Daarnaast dat niet alleen de directe financiële effecten worden meegewogen maar ook toekomstige (life-cycle engineering).
- Er professionele sturing op de realisatie van de projecten plaatsvindt waarbij opdrachtgevers en opdrachtnemersrollen duidelijk zijn benoemd en daar naar wordt gehandeld.

³ Een belangrijke rol wordt toegedicht aan de zgn. statusinformatie. Deze informatie beschrijft op ieder moment in hoeverre de assets voldoen aan de gestelde beleidsdoelen. Dit vereist dat deze statusinformatie actueel is (zie ook hoofdstuk 3.4.3).

Assetmanagement

Het domein Programmering & Contractvorming koppelt criteria in de vorm van prestatie-indicatoren aan de beleidsdoelstellingen van het domein Beleid & Strategie (afbeelding 3.6). Hierbij wordt bij nieuwe beleidsdoelstellingen voordat deze in de programmering worden toegepast eerst een ex-ante uitvoeringstoets uitgevoerd. Hiermee wordt het effect van een beleidsdoel op de budgetten / kosten en organisatie in beeld gebracht. Hieruit vindt eventueel bijstelling van het beleidsdoel plaats.

Afbeelding 3.6: Koppeling van prestatie-indicatoren aan beleidsindicatoren

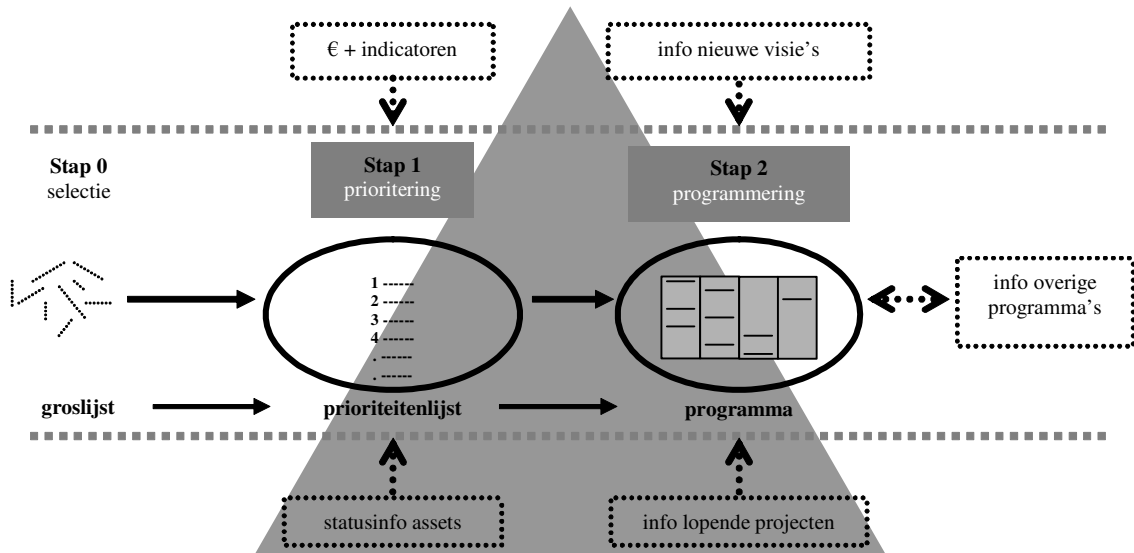


De criteria worden op twee manieren gebruikt:

- Toetsing van de mate waarin wordt voldaan aan de criteria geeft inzicht in en maakt transparant waar onderhoud (instandhouding) of opwaardering (beleidsinitiatieven) nodig is. Het inwinnen van deze informatie vindt plaats in het domein Uitvoering. Het resultaat - de statusinformatie - gebruikt Programmering & Contractvorming voor het vaststellen van de prioriteitenlijsten.
- De criteria geven daarnaast randvoorwaarden voor de bouw en het beheer van de assets. Hierbij gaat het om technische criteria (bijv. wegbreedte, boogstralen, etc.), maar ook om maatschappelijke (bijv. beschikbaarheid, ongevallen en doorstroming) en bedrijfseconomische criteria (bijv. levensduur).

Kijkend naar het besluitvormingsproces, ofwel programmamanagement, worden enkele stappen onderscheiden (afbeelding 3.7) Het begint met het selecteren van projecten voor groslijsten per programma-onderdeel. Deze lijst vormt de input voor een prioriteringsmethode in stap 1. In deze stap worden de projecten gescoord op kosten-effectiviteit en bijdrage aan de maatschappelijke doelen. Tevens wordt gekeken naar de directe en toekomstige financiële gevolgen. Vervolgens wordt de prioriteitenvolgorde bepaald. In stap 2 volgt de daadwerkelijke programmering, waarbij de projecten in een bepaald jaar van uitvoering worden gezet. Belangrijk is hierbij in hoeverre de projecten op één asset elkaar versterken (werk-met-werk maken). Dit leidt tot een trajectbenadering.

Afbeelding 3.7: Stappen in Programmamanagement



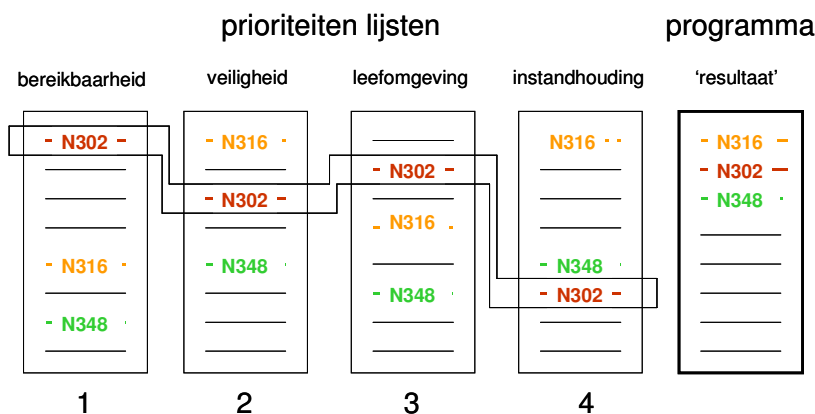
De prioriteringsmethode in stap 1 is een systematische analyse van projectgegevens en statusinformatie van de assets, getoetst aan de prestatie-indicatoren en het beschikbare budget. Benodigde projectgegevens zijn de kosten en de verwachte effecten, zoals: ongevallenreductie, effect op doorstroming en intensiteiten, geluidsreductie, etc. Toetsing vindt plaats aan de gewenste kwaliteit van de assets. Het resultaat wordt vergeleken met de stand van zaken op de assets. Projectgegevens en statusinformatie worden geleverd vanuit het operationale niveau. De gewenste kwaliteit volgt uit de doelstellingen en indicatoren en wordt geleverd vanuit het strategische niveau.

Na stap 1 wordt bij de programmering (stap 2 in afbeelding) meerwaarde gezocht door:

- de prioritering te toetsen aan nieuwe beleidsinzichten;
- combinaties te zoeken met projecten uit andere programma's en programma-onderdelen;
- door kansen vanuit een pragmatische uitvoering te benutten.

Deze zoektocht naar meerwaarde is tot uitdrukking gebracht in afbeelding 3.8.

Afbeelding 3.8: Creëren van meerwaarde door het samenstellen van programma's



Assetmanagement

Een programma is voor meerdere jaren om flexibel te zijn in de programmering. Hoewel minder systematisch, dient ook stap 2 transparant te zijn.

Nieuwe beleidsinzichten, bijvoorbeeld vanuit gebiedsvisies, worden ingebracht vanuit het strategische niveau. Bij afstemming met andere programma's wordt ook gekeken naar programma's van andere partijen, met name de programma's van andere wegbeheerders. Vanuit het operationele niveau is projectinformatie nodig over bijvoorbeeld mogelijke planningen, maar ook deskunige adviezen vanuit pragmatisch- en bedrijfseconomisch inzicht.

3.5.3 Uitvoering

Voor het operationele niveau vraagt Assetmanagement om actuele informatie over de kwaliteit van de assets en de mate waarin wordt voldaan aan de kwaliteitscriteria. Daar waar de assets niet voldoen aan de gestelde criteria zal een voorstel moeten worden geformuleerd hoe dit wel te bereiken. Een belangrijk issue zijn hierbij de totale levensduurkosten. Daarnaast vraagt Assetmanagement om een terugkoppeling over de voortgang van de realisatie van bouw- en onderhoudsprojecten. Hierbij moet vooraf duidelijk zijn wat moet worden bereikt (scope project en opdrachtgever – opdrachtnemer relatie). Dit betekent dat per asset:

- Op operationeel niveau continu gestructureerd data wordt verzameld over de actuele status van bestaande assets en assetonderdelen en de voortgang in projecten op die assets.
- De ingezamelde data op alle andere organisatieniveau's beschikbaar is.
- Er een transparante opdrachtgever – opdrachtnemer relatie bestaat
- Op operationeel niveau voorstellen voor projecten worden gedaan om de gestelde criteria te bereiken. Hierbij worden projectkosten en ook de gehele levensduurkosten meegenomen.

Het operationele niveau binnen de provincie bestaat uit een onderdeel 'bouwen' en 'beheren' beide vallend in het (toekomstige) domein Uitvoering. Bouwen richt zich op de herinrichting door nieuwbouw of reconstructies. In praktijk betekent dit veelal een opwaardering van de assets tot een gewenste kwaliteit. Beheren richt zich op het in stand houden van de assets binnen de bandbreedte van gewenste en acceptabele kwaliteiten.

Bij implementatie van Assetmanagement wordt verwacht dat bouwen en beheren gestructureerd data-inzameling verrichten voor de definitie van beleidsdoelen (Beleid & Strategie) en de definitie c.q. opvolging van de geprogrammeerde projecten (Programmering & Contractvorming). Op basis van de verzamelde informatie worden potentiële projecten (bouwen én beheer) gegenereerd, de prioritering van projecten op het tactische niveau vastgesteld en accenten bepaald voor de inzet in het dagelijks onderhoud. Mede aan de hand van levenscyclus-informatie dient meerdere jaren vooruit te worden gekeken én gepland.

De registratie van de toestand van de assets wordt bijgehouden in één database. Hierin wordt ook bijgehouden wat in bouw- en onderhoudsprojecten is gerealiseerd. Ook wordt in deze database de gebruiksinformatie (intensiteiten, ongevallen, etc.) bijgehouden. Deze database dient als basis voor verschillende evaluatie- en planningsanalyses.

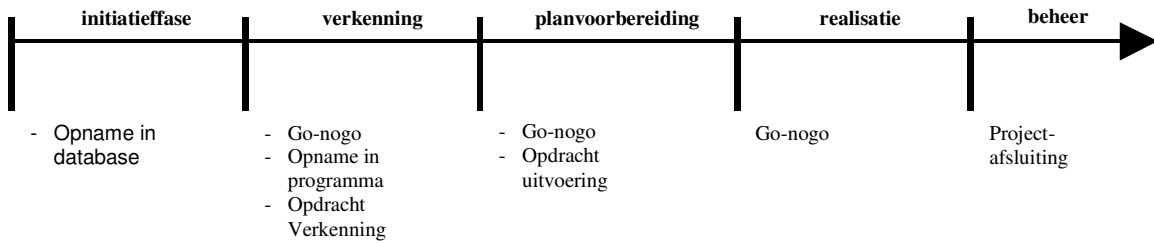
Naast analyses levert Uitvoering ook inbreng van operationele kennis bij het strategische en het tactische niveau. Het gaat dan om zaken als bedrijfseconomische aspecten, kostenschattingen, etc. Deze laatste worden structureel ingevuld in de functie van de 'cost-engineer'.

3.5.4 Opdrachtgeverschap en relatie tussen organisatie domeinen

De programma manager vult herkenbaar de opdrachtgeversrol naar de uitvoering van de projecten binnen het programma in. Dit gebeurt met een goed omschreven opdracht, waarin randvoorwaarden staan met betrekking tot product, tijd en geld. Een en ander kan worden geschetst aan de hand van de fasen in een project (afbeelding 3.8).

Assetmanagement

Afbeelding 3.8: Go-nogo momenten en projectfase



In de doorloop van een project zijn twee type opdrachten onderscheiden. De eerste is die van een verkenning, waarin de oplossing wordt uitgedacht. De tweede opdracht is die voor de daadwerkelijke realisatie inclusief planvoorbereiding. De twee opdrachten worden voorafgegaan door opname van het project in een programma, ofwel na het doorlopen van het besluitvormingsproces zoals hierboven beschreven. Vervolgens wordt vanuit het tactische niveau de opdracht omschreven. Dit gebeurt aan de hand van projectinformatie en deskundig advies vanuit het operationele niveau, bijvoorbeeld over haalbaarheid en kosten. In de opdracht wordt duidelijk omschreven wat het beoogde effect is, gerelateerd aan doelstellingen en indicatoren. Verder worden randvoorwaarden omschreven voor tijd en middelen, gerelateerd aan de programmering.

De opdrachtgeversrol krijgt verder invulling door afstemmingsmomenten tussentijds, dus niet slechts bij oplevering van het eindproduct van de opdracht. Afstemming bepaalt of de randvoorwaarden nog voldoen, bijvoorbeeld of het budget nog toereikend is. Zo niet dan kunnen de randvoorwaarden worden bijgesteld of kan het project worden stopgezet. Dit is zeker relevant bij langlopende projecten. Om afwegingen te kunnen maken over budget en randvoorwaarden bij deze afstemmingsmomenten wordt het project opnieuw in het licht gezet van de prioritering en de programmering. In het klein worden dus wederom de besluitvormingsstappen doorlopen, met dezelfde informatiebehoefte.

Een voorbeeld is als een goedkopere oplossing wordt bedacht, die niet helemaal aan de randvoorwaarde voldoet (bijv. fietsproject kan € 900.000 goedkoper als bomen op 3,90 meter in plaats van op 4,10 meter uit de kant verharding zijn geplaatst). Hierbij wordt de opdrachtgever de keus voorgelegd om hetzij het project volgens de randvoorwaarde uit te voeren, hetzij deze bij te stellen.

Projecten in de initiatiefase zijn nog niet opgenomen in een programma. In de initiatiefase dient informatie te worden gegenereerd om te kunnen beoordelen of het project in het programma kan worden opgenomen. Indien het project in een programma wordt opgenomen kan er een verkenning worden gestart. In de initiatiefase moet dus al een kosteninschatting en een effectinschatting worden gegeven. Voor deze inschattingen wordt deskundigheid vanuit het operationele niveau gebruikt.

3.5.5 Informatiematrix: Uitwisseling informatie tussen domeinen

Om het proces draaiend te houden, impliceert Assetmanagement dat eisen worden gesteld aan de informatie-uitwisseling. Omvang, compleetheid en de mate waarin de informatie transparant is onderbouwd, zijn hierin met name belangrijk. Assetmanagement binnen de provincie zal zich dan ook mede richten op het vaststellen van de eisen aan deze informatiestromen.

Uit voorgaande beschrijvingen volgt welke informatie moet worden uitgewisseld. In tabel 3.1 worden deze informatiestromen nogmaals in beeld gebracht in de informatiematrix.

Assetmanagement

Tabel 3.1: Informatiematrix: Nadere invulling informatiestromen in de organisatie

	Van: Strategie	Van: Tactisch	Van: Operationeel
Naar: Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maatschappelijke behoeften ▪ Politieke wensen ▪ Wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten-effectiviteits informatie ▪ Voortgang mate van doelbereiking 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoringsgegevens ▪ Deskundigheid (technisch en bedrijfseconomisch) ▪ Beleids effecten
Naar: Tactisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelstellingen en indicatoren (laag 1+2) ▪ Doelstellingen en indicatoren (laag 3) ▪ Budgetten per programma-onderdeel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten-effectiviteitsanalyse ▪ Prioritering van projecten ▪ Mate van doelbereiking ▪ Programmering ▪ Informatie verschillende programma's, ook van andere wegbeheerders 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiatievenlijsten onderhoud, verkeersveiligheid,... ▪ Voortgang projecten ▪ Statusinformatie Assets: ▪ Weggebruik gegevens (intensiteiten/ongevallen) ▪ Levenscyclus informatie ▪ Maatschappelijke kosten van uitvoeringsvarianten ▪ Planning per project ▪ Evaluatie maatregelen ▪ Deskundigheid (technisch en bedrijfseconomisch)
Naar: Operationeel		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doelstellingen en indicatoren ▪ Overzicht uit te voeren projecten (projectscope) ▪ Budget per project ▪ Deadline per project ▪ Randvoorwaarden per project: technische, bedrijfseconomische en maatschappelijke ▪ Beheerplannen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitscriteria voor assets: technisch, bedrijfseconomisch en maatschappelijk ▪ Areaalgegevens ▪ Informatie omtrent kortcyclisch onderhoud ▪ Planning per project ▪ Statusinformatie (asset onderdelen) ▪ Gebruiksgegevens ▪ Wettelijke gebruiksfunctie (autoweg status etc) ▪ Beheerbaarheidstoets bouwkundige oplossingen ▪ Opbouw levensduur cycli ▪ Knelpunten binnen beheer

= Informatie voor doeleinden binnen eigen domein

4 Kansen voor Assetmanagement

4.1 Inleiding

Assetmanagement is nieuw voor de provincie Gelderland. Hiermee bestaan er naast kansen ook risico's bij de implementatie ervan. In dit hoofdstuk worden de kansen en bedreigingen voor de uitvoering van het project Assetmanagement voor de provincie Gelderland beschreven.

4.2 Omgevings- en SWOT-analyse

De projectgroep heeft als onderdeel van de definitie van Assetmanagement een omgevingsanalyse uitgevoerd. Deze omgevingsanalyse heeft zich vooral gericht op de kenmerken van de provinciale organisatie. Hierbij is met name gekeken naar de huidige werkprocessen en in hoeverre deze passen op de geschetste definitie in hoofdstuk 3. De resultaten van deze omgevingsanalyse zijn opgenomen in bijlage 2.

Na uitvoering van de omgevingsanalyse zijn de sterke en zwakke punten bepaald in een zgn. SWOT analyse. Dit is een analyse-instrument dat een redelijk vrije invulling kent en daardoor voor verschillende doeleinden kan worden ingezet. De letters SWOT staan voor Strengths (sterkten), Weaknesses (zwakheden), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen).

In de SWOT-analyse zit een tweedeling. Sterke en zwakke kanten enerzijds en kansen en bedreigingen anderzijds.

- De sterke en zwakke kanten zijn een interne provinciale aangelegenheid. Ze kunnen worden onderzocht zonder naar buiten te kijken. Het zijn onderwerpen als: Waar is de provincie goed in, op welke punten zijn verbeteringen mogelijk of noodzakelijk?
- Als het gaat om kansen en bedreigingen, dan gaat het per definitie om de omgeving. Allerlei vormen van kansen en bedreigingen zijn denkbaar; nieuwe wet- en regelgeving uit de Tweede Kamer, een reorganisatie waarvan het organisatiemodel niet aansluit op de gedachten als geschetst in dit document.

In een aantal gevallen zijn sterke en zwakke kanten of kansen en bedreigingen complementair aan elkaar. Zij kunnen elkaar versterken, of omgekeerd geredeneerd sommige bedreigingen kunnen ook als kans worden gezien.

Afbeelding 4.1 geeft de resultaten van de SWOT analyse. Deze SWOT-analyse beschrijft een momentopname. Afhankelijk van het moment waarop de analyse wordt gemaakt en de voortgang of besluitvorming over Assetmanagement kan een ander resultaat ontstaan. Hoofdstuk 4.3 gaat meer in detail in op de resultaten van de SWOT-analyse.

Assetmanagement

Afbeelding 4.1: Resultaten SWOT-analyse Assetmanagement

Sterkte	Zwakte
AO-beschrijving Programmamanagement Doelenboom lagen 1 & 2 Periodieke herijking Dynamische Beleidsagenda (DBa) Inhoudelijke deskundigheid Beschikbaarheid objectgegevens Contracteringsmethodiek (UAV/UAV-GC)	Kwaliteit en toegankelijkheid metadata Doelenboom laag 3 Interne regelgeving (budgetstructuur, besluitvormingsproces) Thematische programmering Gebrek aan bedrijfseconomische kennis Ontbreken gestructureerde monitoring Beperkte kennis maatschappelijke impact van exploitatie wegennet
Kans	Bedreiging
Gelderland in Beweging Ontwikkelingen in Programmamanagement en databeheer Belangstelling voor MKBA* Aandacht voor Cost-Engineering (inter)Nationale belangstelling voor Assetmanagement Aandacht Staten voor integrale uitvoeringsplannen Start herijking Dynamische Beleidsagenda	Gelderland in Beweging - nog niet uitgekristalliseerd - (dis)continuïteit opdrachtgeverschap - tijdsbeslag bij managers en medewerkers Provinciale cultuur gericht op consolidatie van het bestaande

* MKBA = Maatschappelijke Kosten Baten Analyse

4.3 Toelichting op resultaten SWOT-analyse

De SWOT-analyse is gebaseerd op de kennis bij de projectgroep over het functioneren van de provinciale organisatie en de definitie van Assetmanagement zoals neergelegd in dit rapport. De beelden over de provinciale organisatie zijn geïkt tijdens een aantal gesprekken die door projectgroepleden zijn gevoerd binnen de provincie. De resultaten van deze gesprekken zijn (gekoppeld aan de stappen uit het systematisch Assetmanagement proces van afbeelding 3.2) opgenomen in bijlage 2. Voor de gesignaleerde zwakten en bedreigingen zijn in hoofdstuk 5 een aantal bouwstenen gedefinieerd om deze uitdagingen op te pakken.

Sterke punten

Als een duidelijk sterk punt wordt ervaren het feit dat de basis voor programmamanagement stevig is gelegd in de vorm van een AO-beschrijving. Deze beschrijft stapsgewijs het proces en de tussenresultaten samen met de verantwoordelijkheden van de hierbij betrokkenen. Hiermee is de basis gelegd om op gestructureerde wijze tot programma's te komen. Voor deze AO is commitment afgegeven door management en medewerkers.

Voor de definitie van de programma's speelt de huidige Doelenboom (lagen 1 en 2) een belangrijke rol. Hoewel niet altijd praktisch geformuleerd (zie zwakten) biedt de Doelenboom wel

Assetmanagement

een structurerend kader voor het bepalen van de (beleids)doelen die de provincie nastreeft en de hieraan te koppelen projecten. Periodiek wordt de Doelenboom samen met de Dynamische Beleidsagenda herijkt. De eerstvolgende herijking moet medio 2008 gereed zijn en wordt binnenkort opgestart. Een aantal belangrijke elementen van Assetmanagement zoals trendanalyse en gestructureerde dataverzameling aangaande de beleidseffecten van uitgevoerde projecten kan hiermee een eerste impuls krijgen.

Over de inhoudelijke kennis zowel op technisch gebied (verhardingen, groen, kunstwerken, etc.) als op het gebied van verkeersveiligheid bestaat geen twijfel. De provinciale organisatie is uitstekend in staat haar rol als beheerder in te vullen op dit gebied en de oplossingen voor de gestelde beleidsdoelen te definiëren. Daarnaast wordt deze inhoudelijke kennis ondersteund door een veelheid aan objectgegevens die ook nu al in systemen beschikbaar zijn. Ook onderhoud zij contacten met de omringende beheerders zoals Rijkswaterstaat, aangrenzende provincies en gemeenten.

Om de projecten te realiseren ligt er een stevig kader in de vorm van de UAV (RAW bestekssystematiek) en UAV-GC (oplossingsvrije contracten). Met name waar het de eerste systematiek betreft mag worden verwacht dat ook wordt verkregen dat wat is gespecificeerd.

Zwakten

Hoewel de beschikbaarheid van data hierboven beschreven is als één van de sterke punten moet worden geconstateerd dat niet altijd bekend is hoe de data moet worden ontsloten. Tevens is de kwaliteit (bijv. mate van recentheid) van deze data maar in beperkte mate bekend. Het inventariseren van de beschikbare data en centraal ontsluiten, gevolgd door een kwaliteitsimpuls is daarom één van de projecten die moet worden opgepakt bij implementatie van Assetmanagement in de provincie.

De Doelenboom is recentelijk geformuleerd als basis voor het programmamanagement. Daar waar de lagen 1 & 2 van de Doelenboom duidelijke beleidsdoelstellingen aangeven, moet worden geconstateerd dat in laag 3 (prestatie-indicatoren) nog wel verbetering mogelijk is. Door het projectteam is geconstateerd dat de Doelenboom op dit niveau niet altijd voldoende SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) is. Voor het kunnen meten van de prestaties binnen Assetmanagement zal bij het herijken van de Dynamische Beleidsagenda hierin nog energie moeten worden gestopt.

Assetmanagement streeft een gestructureerd en soepel verlopend proces na waarbij niet gehinderd door beperkingen van bijvoorbeeld jaargrenzen prioriteiten kunnen worden gesteld. Geconstateerd is dat in de huidige cultuur en organisatie niet altijd ditzelfde wordt bereikt. Door interne regelgeving is de slagvaardigheid beperkt (lange doorlooptijden voordat iets kan worden gerealiseerd, jaarbudgetten, etc.) en tevens is de organisatie niet gewend expliciet om te gaan met doelstellingen en de mate waarin de doelen worden bereikt. Ook de bedrijfseconomische kennis is op veel plaatsen gering. Hierdoor worden niet alle mogelijkheden die de financiële structuren bieden voor integrale benadering van projecten benut. Ook spelen levenscycluskosten een geringere rol als wenselijk. Implementatie van Assetmanagement kan niet plaatsvinden zonder aan deze kennis omissies en organisatiecultuur aandacht te geven.

Assetmanagement vereist dat op elk moment de mate waarin de doelen worden bereikt, is te bepalen. In de huidige situatie wordt zowel op het gebied van effecten (mate van bereiken van beleidsdoelen) als resultaten (gerealiseerde projecten) niet alles gestructureerd gemeten. In het algemeen kan worden gesteld dat de financiële voortgang goed in de gaten wordt gehouden maar niet altijd als even inzichtelijk en toegankelijk wordt ervaren. Voor de bereikte beleidseffecten is dit echter niet het geval. Aangezien dit laatste een wezenlijk onderdeel is van de definitie van Assetmanagement zoals hier gegeven zal hierin nog een inspanning door de provincie moeten worden verricht.

Zoals aangegeven streeft de provincie met Assetmanagement na het integraal onderdeel laten uitmaken van maatschappelijke kosten en baten bij de investeringsbeslissingen. Geconstateerd moet echter worden dat in de huidige organisatie hiervan weinig kennis is. Het vergroten c.q. versterken van deze kennis zal daarom één van de speerpunten bij de implementatie van Assetmanagement zijn.

Assetmanagement

Kansen

Op dit moment zijn er een groot aantal ontwikkelingen te signaleren die kansen voor implementatie van Assetmanagement genereren. Eén van de belangrijkste is Gelderland in Beweging, namelijk de omvorming van de organisatie naar drie domeinen: Beleid & Strategie, Programmering & Contractvorming en Uitvoering. In deze nieuwe organisatie moet ervoor worden gezorgd dat de communicatiestromen (zie ook tabel 3.1) voldoende worden verankerd. Assetmanagement kan hiervoor de kaders bieden.

Parallel aan Gelderland in Beweging worden initiatieven ontplooid binnen de organisatie voor het verbeteren van het databeheer en het vormgeven van een verbeterde vorm van programmamanagement. Beide projecten bevinden zich nog in een beginstadium en zijn geholpen met de visievorming binnen het project Assetmanagement. Andersom geredeneerd, bieden beide projecten ook ruimte voor c.q. versterken de verdere ontwikkeling van Assetmanagement.

Politiek en maatschappelijk gezien ontstaat er steeds meer interesse in een meer complete benadering van de investeringsbeslissingen. Naast de directe bouwkosten moeten ook onderhoudskosten (life-cycle management en cost-engineering) hierin worden betrokken. Daarnaast spelen naast de directe projectkosten ook de afgewentelde c.q. veroorzaakte kosten in de maatschappij steeds meer een rol. Doordat mobiliteit steeds meer een economische waarde krijgt (beprijzen) zijn dergelijke maatschappelijke kosten eenvoudiger te bepalen. De implementatie van Assetmanagement wordt in belangrijke mate ondersteund door externe (inter)nationale aandacht die voor dit onderwerp recentelijk is ontstaan. Het spreekwoordelijk 'onbekend is onbemind' zou anders een rol kunnen spelen. Juist door de versterkte aandacht voor Assetmanagement mag worden verwacht dat ook autonome processen de implementatie van Assetmanagement versterken.

Tenslotte wordt opgemerkt dat binnenkort gestart wordt met de uitwerking van integrale uitvoeringsplannen en de herijking van de Dynamische Beleidsagenda. Beide ondersteunen Assetmanagement c.q. worden ondersteund door Assetmanagement.

Bedreigingen

De belangrijkste bedreigingen zijn alle binnen de provincie zelf te vinden. Deze hangen in belangrijke mate samen met de cultuur en de lopende organisatieveranderingen. Hoewel bijvoorbeeld Gelderland in Beweging kansen creëert voor Assetmanagement is dit proces ook een bedreiging. Door de (nog bestaande) onduidelijkheid over de nieuwe organisatiestructuur en de rol van de verschillende personen hierin kan de verankering van Assetmanagement in de organisatie gevaar lopen. Continuïteit in opdrachtgeverschap en klankbord/stuurgroep zal zeer belangrijk zijn voor het slagen van het project Assetmanagement.

Assetmanagement omvat een nieuwe methode van aansturing van beleids-, programmerings- en uitvoeringsprocessen. Bekend is dat dergelijke nieuwe werkmethoden kunnen botsen met de gangbare cultuur in de organisatie. Voor het verankeren van Assetmanagement in de organisatie moet hier dan ook aandacht aan worden besteed.

5 Ontwikkeling: Bouwstenen voor Assetmanagement

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de te ontwikkelen bouwstenen om Assetmanagement bij de provincie Gelderland te implementeren. In dit hoofdstuk is een beknopte samenvatting van de opgestelde projectdefinities opgenomen. Voor de complete projectdefinities wordt verwezen naar bijlage 4.

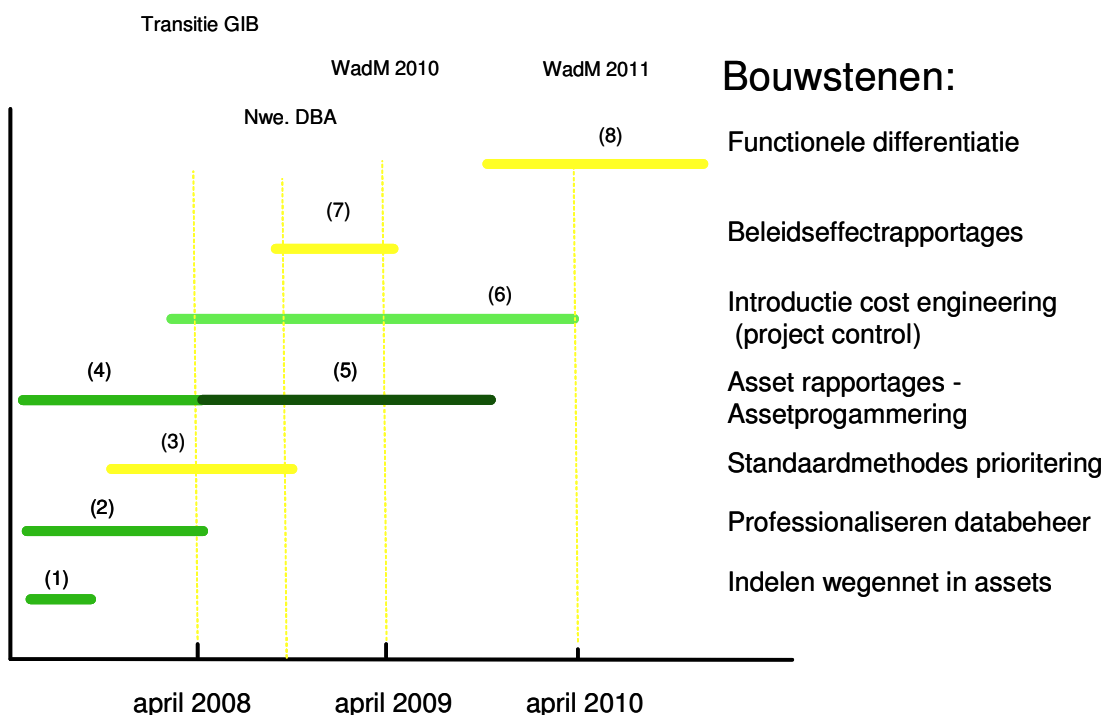
5.2 Perspectief 2012

In 2012 is Assetmanagement het fundament voor het bereiken van het door de provincie Gelderland gestelde doel om als provinciale organisatie transparant te zijn in het maken van keuzes en stellen van prioriteiten bij de uitvoering van beheer en realisatie. Het inpassen van (veranderende) beleidsprioriteiten is daarvan een wezenlijk onderdeel.

Voorwaarde hiervoor is dat de assetbenadering een structurerend principe wordt voor activiteiten op strategisch, programmatisch en operationeel niveau. Dit betekent dat op asset-niveau alle werkzaamheden (naast onderhoud dus ook beleidsinitiatieven, verbeteringswerken e.d.) worden geprioriteerd en geprogrammeerd. Een asset wordt hierbij primair gezien als een wegverbinding tussen twee knooppunten waaraan alle hierlangs en hierop bevindende beheerlementen worden gekoppeld.

Om Assetmanagement en de asset-benadering binnen de provincie te implementeren is het nodig dat een aantal bouwstenen worden ontwikkeld. Deze bouwstenen geven invulling aan de ontbrekende elementen zoals deze uit de analyse van de organisatie zijn geïdentificeerd (hoofdstuk 4 en bijlage 2). Afbeelding 5.1 plaatst de verschillende bouwstenen in de tijd.

Afbeelding 5.1: Masterplanning Assetmanagement



Assetmanagement

5.3 Bouwsteen 1: Wegennet indelen naar assets

5.3.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

Assetmanagement vereist dat de assetbenadering is geaccepteerd als structurerend principe voor alle activiteiten op strategisch, programmatisch en operationeel niveau. Hiervoor is het nodig dat bekend is welke assets de provincie onderscheid.

Op dit moment is de onderverdeling van het wegennet naar assets (nog) niet uitgevoerd. Hiermee ontbreekt de basis voor de verdere implementatie en ontwikkeling van Assetmanagement in de provincie Gelderland.

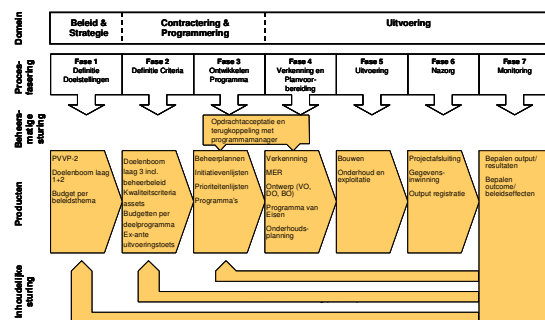
5.3.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen is overkoepelend voor het gehele systematische proces zoals dit is weergegeven in hoofdstuk 3.

Leidend in de opdeling van het wegennet naar assets is:

- Een asset is een voor gebruiker en politiek herkenbare route.
- Een asset heeft een beheerbare en programmeerbare omvang.

In hoofdstuk 3 is in de vorm van een case benadering een eerste aanzet gegeven voor de uitwerking van de opdeling van het wegennet in assets.



5.3.3 Projectresultaat

Eindresultaat van deze bouwsteen zal een vastgelegde indeling van het wegennet naar assets zijn. Naast de basis uitgangspunten zoals hierboven geschetst (voor gebruiker en politiek herkenbare route én een beheerbare en programmeerbare omvang) zal bij deze indeling ook rekening worden gehouden met aspecten als:

- Verschillen in gebruik van de assets.
- Verschillen in omgevingsfactoren.
- Verschillen in inrichting (wegbeeld).

Bij het gebruik van de assets wordt gedacht aan zaken als verkeersintensiteiten, capaciteit, gemiddelde snelheden, frequentie van buslijnen, ongevallencijfers, geluidsproductie, gegevens over uitstoot, etc.

Met betrekking tot omgevingsfactoren valt te denken aan het gebruik van de omgeving en andere zoneringsgebieden zoals stiltegebieden en ecologische verbindingzones.

Bij de verschillen in inrichting geldt dat waar deze grote impact hebben op de benadering van het beheer en onderhoud van deze assets deze leiden tot een opdeling. Kleine verschillen in inrichting zullen worden geaccepteerd.

5.3.4 Benodigde middelen en planning

Voor de indeling van het wegennet naar assets is input nodig op discipline niveau én op managementniveau. Dit betekent dat de verschillende beleidsvelden (bereikbaarheid, verkeersveiligheid, leefomgeving en instandhouding) betrokken zijn bij de indeling. Het managementniveau zal ervoor moeten waken dat de indeling niet te gedetailleerd wordt. Dit betekent dat bij de indeling in assets betrokken zijn:

- Beleidsmedewerkers
- Technische vakspecialisten
- Programmamanagers

Assetmanagement

Verwacht wordt dat de bouwsteen voornamelijk intern door de provincie wordt vormgegeven. Hiertoe zal een projectgroep worden gevormd die bovenstaande groepen goed vertegenwoordigt en/of goede ingangen hierbij heeft. Extern kan wel facilitatie en rapportage worden ingehuurd. Globaal gezien wordt een inspanning van 250 uur intern en € 15.000 extern verwacht.

Voor de totale doorlooptijd wordt gerekend op circa 2 tot 4 maanden.

5.4 Bouwsteen 2: Datamodel gereed voor Assetmanagement

5.4.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

Assetmanagement vereist inzicht in de prestaties die de assets leveren. Dit betekent dat op operationeel niveau continu gestructureerd data wordt verzameld over de actuele status van bestaande assets en assetonderdelen en de voortgang in de realisatie van bouw- en onderhoudsprojecten.

In praktijk wordt op dit moment op verschillende plaatsen in de provinciale organisatie aan data-inwinning gedaan, maar deze data is niet eenvoudig en breed beschikbaar. Bovendien geeft deze data niet altijd antwoord op de actuele vragen, c.q. is niet gekoppeld aan de bestaande beleidsvragen. Tenslotte is de data-kwaliteit in een aantal gevallen onbetrouwbaar. Er bestaat daarom behoefte aan een eenduidige definitie van welke data moet worden verzameld en aan welke data-kwaliteit deze moet voldoen.

5.4.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen vindt zijn plaats in fase 6 (nazorg) van het Assetmanagement proces zoals gegeven in hoofdstuk 3.

Leidend in de definitie van het data-model is de informatiematrix zijn zoals deze ook is gegeven in hoofdstuk 3 (tabel 3.1).

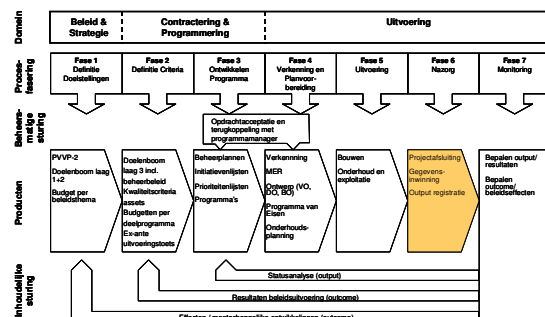
Deze bouwsteen heeft een duidelijke relatie met het opgestarte project "professionaliseren informatiebeheer WVV".

5.4.3 Projectresultaat

Om het geschetste einddoel te bereiken zullen verschillende producten moeten worden geleverd. Deels zullen deze in deze bouwsteen worden gerealiseerd, deels zal dit in het project "professionaliseren informatiebeheer WVV" plaatsvinden. Binnen deze bouwsteen wordt opgepakt:

1. Controle en nader detailleren van de informatiematrix zodat duidelijk is welke data de provincie nodig heeft voor de implementatie van Assetmanagement in de organisatie.
2. Analyse van de aanwezige en benodigde data zodat de ontbrekende data kan worden geïdentificeerd.
3. Omschrijving gegevensdefinities (een gegevenswoordenboek). Dit omvat een inventarisatie van de benodigde data (geïdentificeerd per proces) en het bepalen van het verschil tussen de huidige/aanwezige informatie en de informatie die nodig is. Daarnaast worden de functionele eisen (mate van actualiteit van de vaste en variabele gegevens) voor rapportage gegeven.
4. Verankering van bovenstaande resultaten in de organisatie door het project "professionaliseren informatiebeheer WVV".

Onderdeel van de verankering van de resultaten in het project "professionaliseren informatiebeheer WVV" zijn de volgende eisen:



Assetmanagement

1. Een datamodel, dat een beeld geeft van de benodigde gegevensgroepen om alle informatiebehoefte binnen Assetmanagement af te dekken.
Tevens omschrijft het model de datastructuur, hoe wordt de beschikbaar te maken data geordend (ontwerp database → flexibiliteit datastructuur).
2. Omschrijving van de kwaliteitscriteria van data (op de 3 verschillende abstractieniveaus: Beleid & Strategie, Programmering & Contractvorming en Uitvoering
Binnen deze bouwsteen wordt tevens een overzicht van de bronbestanden aangegeven en de landelijke normen geïnventariseerd.
3. Eisen toekomstige beheerorganisatie (wie, wat, hoe, database) t.b.v. organisatorische verankering.

5.4.4 Benodigde middelen en planning

Voor de detaillering van de informatiematrix zal zowel naar de informatiebehoefte op discipline niveau als op managementniveau worden gekeken. Meer specifiek valt bij de disciplines te denken aan de verschillende beleidsvelden (bereikbaarheid, verkeersveiligheid, leefomgeving en instandhouding) als de technisch inhoudelijke vakspecialisten (groen, grijs, blauw, etc.). Op managementniveau betreft het vooral informatie die bruikbaar is voor de prioritering en programmering en om "in-control" te blijven bij de uitvoering van de beheer- en bouwtaken. Consequentie is dat voor deze bouwsteen input komt van:

- Beleidsmedewerkers
- Technische vakspecialisten
- Programmamanagers
- Projectmanagers
- Financial control
- Hoofden diensten

Verwacht wordt dat de bouwsteen voornamelijk intern door de provincie kan worden vormgegeven. Hiertoe zal een projectgroep worden gevormd die bovenstaande groepen goed vertegenwoordigt en/of goede ingangen hierbij heeft. Extern kan wel facilitatie en rapportage worden ingehuurd. Globaal gezien wordt een inspanning van 800 uur intern en € 90.000 extern verwacht.

Voor de totale doorlooptijd wordt gerekend op circa 3 tot 6 maanden.

5.5 Bouwsteen 3: Standaardmethodes (protocollen) prioriteringslijsten

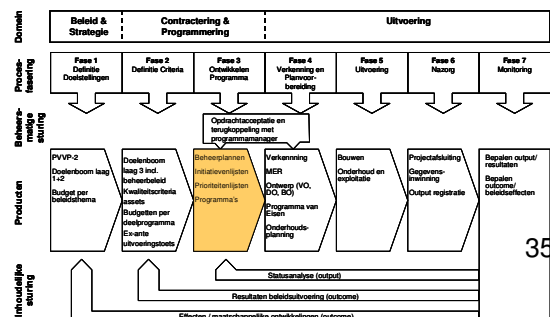
5.5.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

Assetmanagement vereist dat op integrale en gesystematiseerde wijze de afweging wordt gemaakt welke projecten de grootste bijdrage leveren aan de gestelde criteria en waarbij de definitieve programmering van de assets mede is gebaseerd op de bijdrage van de projecten aan gewenste en ongewenste maatschappelijke effecten. Daarnaast worden niet alleen de directe financiële effecten meegewogen maar ook toekomstige (life-cycle engineering).

Op dit moment worden op disciplineniveau de prioriteiten bepaald en de programma's uitgevoerd. Dit betekent dat een integrale afstemming van planning en uitvoering van de projecten binnen de verschillende assets niet gebeurt. De methode waarmee tot een integrale planning kan worden gekomen, een overzicht welke elementen in de prioritering worden meegenomen en de gewichten van de verschillende prioriteiten zijn op dit moment niet bekend.

5.5.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen vindt zijn plaats in fase 3 (ontwikkelen programma) van het Assetmanagement proces zoals gegeven in hoofdstuk 3.



Assetmanagement

Leidend bij de definitie van de standaardmethodes (protocollen) voor het opstellen van de prioriteringslijsten zijn:

1. Bij de prioritering worden naast financiële aspecten ook maatschappelijke effecten meegewogen.
2. Afweging van financiële aspecten omvat meer dan alleen de directe kosten. Ook de toekomstige onderhoudskosten en maatschappelijke kosten worden meegenomen (life-cycle management).
3. Afwegingen worden integraal over de verschillende beleidsprioriteiten heen gemaakt.

5.5.3 Projectresultaat

Als resultaat wordt gevraagd:

1. Het uitvoeren van een inventarisatie van voorhanden zijnde prioriteringsmethoden. Aandachtspunten hierbij zijn ook dat deze prioriteringsmethoden in staat zijn de maatschappelijke kosten c.q. effecten in beeld te brengen.
2. Het benoemen van relevante programmaonderdelen c.q. de "key result areas".
3. Vaststelling van de binnen een beleidsthema/programmaonderdeel te hanteren prioriteringsmethode indien deze niet overkoepelend is te definiëren.
4. Beschrijving van de wijze van prioritering. Met andere woorden een protocol (boekje 5 tot 10 A4) waarin de afspraken over de toepassing, handhaving, beheer, en methodiek voor alle beleidsthema's worden vastgelegd.

In deze beschrijving komt aan de orde:

- De criteria per beleidsthema/programmaonderdeel ofwel de "key performance indicators".
- De gewichten: welke gewichten worden aan welke criteria/effecten gehangen.
- Het proces: welke mensen, hoe, wanneer en verantwoordelijkheden vastleggen.
- Het model: beschrijving van de achterliggende rekenmodellen.

Om vervolgens de prioriteringsmethode geïmplementeerd te krijgen, moeten nog een aantal stappen worden gedaan:

1. Opstellen voorstel naar de politiek en acceptatie door de politiek.
2. Accordering en toepassing door programmamanagers.
3. Toepassing door vakspecialisten.

5.5.4 Benodigde middelen en planning

Voor de uitwerking van de prioriteringsmethodiek zal naast inhoudelijke kennis over prioriteringsmethoden en de bandbreedte waarin kan worden geschoven met projecten (techniek) ook gevoel worden gevraagd voor de politieke verhoudingen binnen de provincie. Dit betekent dat senior technici en senior beleidsmedewerkers bij het project worden betrokken. Tevens zal het management een klankbordrol vervullen.

De verwachting is dat er binnen de provinciale organisatie te weinig kennis bestaat over prioriteringsmethoden en de vertaling van maatschappelijke effecten zodanig dat deze in de prioriteringsmodellen zijn op te nemen. Externe expertise is hiervoor dus gewenst.

Globaal gezien wordt een inspanning van 600 uur intern en € 50.000 extern verwacht.

Voor de totale doorlooptijd wordt gerekend op circa 3 tot 6 maanden.

5.6 Bouwsteen 4: Asset rapportages

5.6.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

Assetmanagement vereist dat op operationeel niveau continu gestructureerd data wordt verzameld over de actuele status van bestaande assets en assetonderdelen en de voortgang in de realisatie van bouw- en onderhoudsprojecten. Deze data zal op alle andere niveau's (Beleid &

Assetmanagement

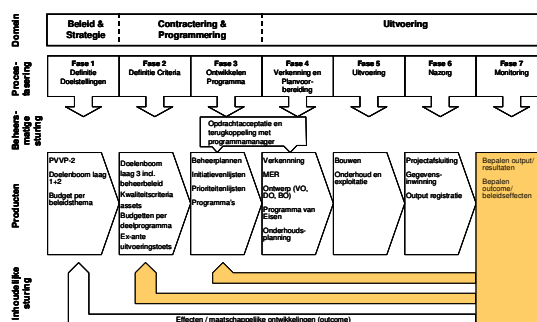
Strategie en Programmering & Contractvorming) beschikbaar zijn. Hiertoe worden assetrapportages opgesteld.

In de huidige situatie vindt de data inzameling deels onregelmatig plaats. Op het gebied van de gerealiseerde projecten (output) en de financiële effecten wordt in het algemeen gestructureerd gerapporteerd. Op het meer beleidsmatige gebied van de aanwezige knelpunten en de mate waarin beleidsdoelen wordt bereikt (outcome) is er nauwelijks rapportage.

5.6.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen vindt zijn plaats in fase 7 (monitoring) van het Assetmanagement proces en de terugkoppeling van output en outcome zoals gegeven in hoofdstuk 3.

Leidend bij het opstellen van de assetrapportages is de indeling van het wegennet in assets (bouwsteen 1) en de behoefte om op beleidsprogramma niveau effecten inzichtelijk te maken.



5.6.3 Projectresultaat

Realisatie van deze bouwsteen leidt tot:

1. Format voor asset rapportages, waarin is gedefinieerd (zie ook hoofdstuk 3.4):
 - a. Welke gebruiksinformatie van de assets en de omgeving wordt gerapporteerd: intensiteiten, congestie, leefbaarheid, veiligheid, stiltegebieden etc.
 - b. Welke omgevingsgerichte informatie is nodig.
 - c. Geconcretiseerd welke status informatie/kwaliteit wordt gerapporteerd: wat is de staat van de assets op het asset (het asfalt, de kunstwerken, de installaties, eventuele maatschappelijke effecten, etc.)
 - d. Welke projectinformatie wordt teruggekoppeld: overzicht van noodzakelijke projecten (onderhoudregimes) en projecten van derden.
 - e. Welke adviezen aan het programmamangement worden gegeven.
2. Duidelijkheid over de plaats waar benodigde informatie aanwezig is in de organisatie of waar deze ontbreekt. Onderdeel hiervan is de beschrijving van de methode hoe de relevante informatie is te vergaren vanuit het databeheersysteem.
3. Een voorstel voor implementatie en (interne) communicatie.

5.6.4 Benodigde middelen en planning

Voor de uitwerking van de inhoud van de assetrapportage zal de behoefte aan beleidsmatige input in het beleidsproces, toetsing van de assets aan de gestelde kwaliteitscriteria en informatie over de realisatie van projecten bekend moeten zijn. Dit betekent dat uit beleidsmatige, technische en programmering hoek in de organisatie een bijdrage aan deze bouwsteen wordt gegeven. Het management vervult een klankbordrol.

Verwacht wordt dat de bouwsteen uitstekend binnen de provincie kan worden ingevuld. Eventueel kan een externe adviseur voor facilitatie en rapportage worden ingehuurd. Globaal gezien wordt een inspanning van 650 uur intern en € 30.000 extern verwacht.

Voor de totale doorlooptijd wordt gerekend op circa 2 tot 4 maanden.

5.7 Bouwsteen 5: Assetprogrammering

5.7.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

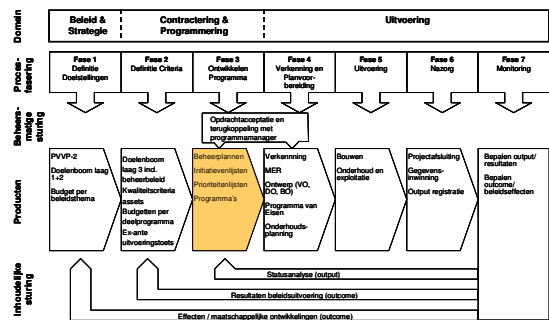
Assetmanagement vereist dat op integrale en gesystematiseerde wijze de afweging wordt gemaakt welke projecten de grootste bijdrage leveren aan de gestelde criteria en waarbij de definitieve programmering mede is gebaseerd op de bijdrage van de projecten aan gewenste en ongewenste maatschappelijke effecten. Daarnaast worden niet alleen de directe financiële effecten meegewogen maar ook toekomstige (life-cycle engineering).

In de huidige situatie wordt nog nauwelijks een integrale afweging van de projecten gemaakt. In ieder geval ontbreken de instrumenten om deze transparant en objectief uit te voeren. Elementen als maatschappelijke effecten en life-cycle engineering worden door het ontbreken van kennis en instrumenten op dit gebied nog niet hierbij betrokken.

5.7.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen vindt zijn plaats in fase 3 (ontwikkelen programma) van het Assetmanagement proces zoals gegeven in hoofdstuk 3.

Leidend bij de ontwikkeling van assetprogrammering is het bereiken van een kosteneffectieve afstemming tussen kortcyclisch en langcyclisch onderhoud waarbij naast de directe financiële kosten ook maatschappelijke effecten en toekomstige onderhoudskosten worden betrokken.



5.7.3 Projectresultaat

Realisatie van deze bouwsteen leidt tot de volgende resultaten:

- Handboek assetprogrammering (schema, werkinstructies en formulieren). Dit handboek bevat:
 - Een afwegingsmodel om de overlast van de gebruikers te wegen tegen de kosten voor de provincie (criteria definiëren).
 - Vuistregels voor veelvoorkomende situaties (veelal kortcyclisch).
 - Een methode om werkzaamheden op de asset en omliggende wegen op elkaar af te stemmen.
- AO beschrijving en aanpassing van bestaande AO's. Deze AO beschrijft wie de assetprogrammering uitvoert, wie het aanstuurt, op welk moment welke stappen worden genomen, etc.
- Voorstel tot implementatie en communicatie. De assetprogrammering omvat een ander soort werkwijze. Introductie hiervan vergt een implementatietraject en communicatie. Zowel intern provincie als met externe wegbeheerders / politici zal over de impact van assetprogrammering worden gecommuniceerd.
- Advies voor het uitvoeren van een pilot. Gezien het vernieuwende karakter van assetprogrammering voor de werkprocessen is het aan te bevelen een pilotgebied aan te wijzen en hier eerst ervaring op te doen met assetprogrammering.

5.7.4 Benodigde middelen en planning

Voor de uitwerking van de assetprogrammering zal vooral behoefte bestaan aan inzicht in de cycli waarin onderhoud en verbetering aan de verschillende elementen op en langs de weg plaatsvindt. Dit betekent dat inhoudelijke deskundigheid input geeft over deze werkprocessen.

Assetmanagement

Assetprogramming zal de basis vormen van het werk van het domein Programmering & Contractvorming. Een duidelijke betrokkenheid van de programmamanagers is daarom voorwaarde. Het management vervult tenslotte een klankbordrol.

Verwacht wordt dat de bouwsteen goed binnen de provincie kan worden ingevuld. Eventueel kan een externe adviseur voor facilitatie en rapportage worden ingehuurd. Globaal gezien wordt een inspanning van 1.000 uur intern en € 40.000 extern verwacht.

Voor de totale doorlooptijd wordt gerekend op circa 3 tot 6 maanden.

5.8 Bouwsteen 6: Introductie cost engineering

5.8.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

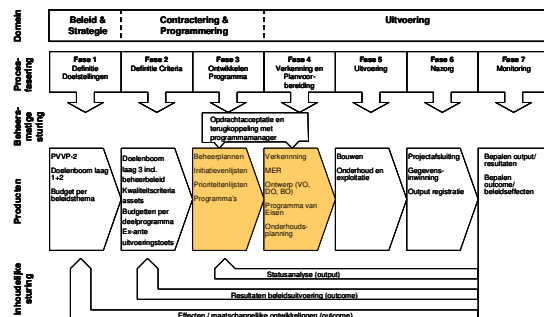
Assetmanagement vereist dat op integrale en gesystematiseerde wijze de afweging wordt gemaakt welke projecten de grootste bijdrage leveren aan de gestelde criteria en waarbij de definitieve programmering mede is gebaseerd op de bijdrage van de projecten aan gewenste en ongewenste maatschappelijke effecten. Daarnaast worden niet alleen de directe financiële effecten meegewogen maar ook toekomstige (life-cycle engineering).

In de huidige situatie bestaat nog nauwelijks inzicht in de bijdragen die projecten leveren aan doelstellingen uitgedrukt in levenscycluskosten en maatschappelijke kosten. Hiermee kunnen de afwegingen die in het kader van een objectieve en transparante programmering moeten worden gemaakt, niet goed worden uitgevoerd.

5.8.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen vindt zijn plaats in fases 3 (ontwikkelen programma) en 4 (verkenning & planvoorbereiding) van het Assetmanagement proces zoals gegeven in hoofdstuk 3.

Leidend bij de ontwikkeling van cost engineering is het toevoegen van toekomstige onderhoudskosten en maatschappelijke kosten aan de projectkosten zodat ook dit type kosten in de overwegingen wordt meegenomen.



5.8.3 Projectresultaat

Voor het opstellen van de projectdefinitie is een quick-scan uitgevoerd door een in cost-engineering gespecialiseerd bedrijf. Voor deze definitie wordt daarom verwezen naar het (separate) eindrapport van dit bedrijf.

5.9 Bouwsteen 7: Beleids effect rapportages

5.9.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

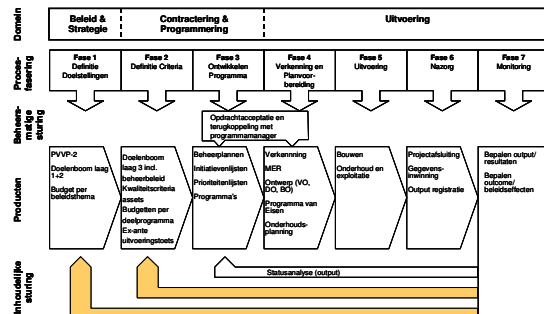
Assetmanagement vereist dat op basis van de ingewonnen informatie de beleidsdoelen systematisch en objectief worden bepaald / herijkt en dat de voortgang in het bereiken van de doelstelling wordt gevolgd.

In de huidige situatie wordt nog nauwelijks aan systematische inwinning van informatie en evaluatie van beleidsdoelen gedaan. Hiermee kunnen ook geen samenvattende beleids effect rapportages (feedback) worden opgesteld.

5.9.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen vindt zijn plaats in fase 7 (monitoring) en de hieraan gekoppelde feedback loops van het Assetmanagement proces zoals gegeven in hoofdstuk 3.

Leidend bij de ontwikkeling van de beleidseffectrapportages is het indentificeren van de beleidsdoelstellingen en de methodes waarmee de prestaties (outcome) kan worden gemeten.



5.9.3 Projectresultaat

Als resultaat wordt gevraagd:

1. Een format voor een 2-jaarlijks rapport:
 - Opgenomen in de DBA-cyclus
 - Omschrijft:
 - De definitie beleidsdoelstelling
 - Hoe deze bereikt zou worden
 - Wat de maatregelen op programmaniveau hebben bijgedragen aan de beleidsdoelstellingen? Uitgedrukt in kwantitatieve resultaten.
 - Een advies over het eventueel bijstellen van beleidsdoelen, programmaonderdelen en indicatoren.
2. Een voorstel tot implementatie.
3. Een advies over mogelijke verbetering indicatoren en data inwinnen voor Assetmanagement.

5.9.4 Benodigde middelen en planning

Voor de uitwerking van de assetprogrammering zal vooral behoefte bestaan aan inzicht in de beleidsdoelen die op dit moment bestaan en welke informatie de mate waarin deze doelen worden bereikt kan onderbouwen. Dit betekent dat met name inhoudelijke deskundigheid op de verschillende beleidsterreinen input geeft. De beleidseffectrapportage zal de basis vormen van het werk van het domein Beleid & Strategie. Een duidelijke betrokkenheid van de directeur van dit domein is daarom voorwaarde. Het management zal tenslotte een klankbordrol vervullen.

Verwacht wordt dat de bouwsteen goed binnen de provincie kan worden ingevuld. Eventueel kan een externe adviseur voor facilitatie en rapportage worden ingehuurd. Globaal gezien wordt een inspanning van 500 uur intern en € 20.000 extern verwacht.

Voor de totale doorlooptijd wordt gerekend op circa 1 tot 2 maanden.

5.10 Bouwsteen 8: Functionele differentiatie assetprogrammering

5.10.1 Ontbrekende schakel in huidige werkwijze / organisatie

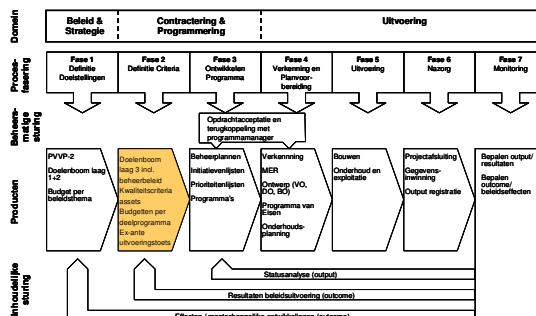
Assetmanagement vereist dat mogelijkheden aanwezig zijn om met gedifferentieerde normen / criteria te werken om gebruik, omgeving en type infrastructuur in de programmering tot uiting te laten komen. Voorwaarde hierbij is dat de betreffende criteria in onderlinge samenhang en SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) zijn geformuleerd.

In de huidige situatie vindt al een vorm van functionele differentiatie in de assetprogrammering plaats (bijvoorbeeld werken naar de nacht schuiven voor wegen met een groot economisch belang). De betreffende criteria en de mate waarmee hierin kan worden gedifferentieerd zijn niet geformuleerd en/of bestuurlijk vastgesteld.

5.10.2 Plaats van deze bouwsteen

Deze bouwsteen vindt zijn plaats in fase 2 (definitie criteria) van het Assetmanagement proces zoals gegeven in hoofdstuk 3.

Leidend bij de ontwikkeling van functionele differentiatie in de assetprogrammering is het zodanig beperken van deze differentiatie zodat de assetprogrammering nog wel uitvoerbaar blijft. De uitwerking van deze bouwsteen zal zich daarom beperken tot enkele classificaties van de assets waaraan de gedifferentieerde criteria kunnen worden verbonden.



5.10.3 Projectresultaat

Het eindresultaat van deze bouwsteen is:

1. De gewenste eigenschappen van de assets zijn vastgesteld op meerdere dimensies zoals:
 - a. de functie van de wegen
 - b. het gebruik en
 - c. de omgevingsfactoren.

Deze eigenschappen (classificaties) zijn weergegeven op kaarten in de geografische databank.

2. Bovenstaande categorieën (a t/m c) zijn geprioriteerd – zowel onderling als binnen de categorieën –.
3. De provincie beschikt over een beschrijving van het uitrustingsniveau en het kwaliteitsniveau verbonden aan de categorieën.
4. Er bestaat een omschrijving van de koppeling aan het onderhoudsregime en opwaarderingplan (in de Bouwsteen 'Standaardmethodes (protocollen) prioriteringslijsten' worden de indicatoren voor het onderhoudsregime omschreven/bepaald).
5. Er is een standpunt ingenomen wanneer te stoppen met verfijning (kostenbeperking).
6. Er is een plan voor het creëren van politiek draagvlak dat ook wordt geïmplementeerd.

5.10.4 Benodigde middelen en planning

Voor de uitwerking van de functionele differentiatie in de assetprogrammering zal vooral behoefte bestaan aan inzicht in welke criteria gelden en op welke manier deze kunnen worden gedifferentieerd. Daarnaast zullen logische grenzen c.q. differentiatie kenmerken moeten worden gevonden om aan de assets te koppelen. Dit betekent dat met name inhoudelijke (technische) deskundigheid over de assets c.q. elementonderdelen beschikbaar moet zijn, naast kennis van de op dit moment relevante politieke aandachtsgebieden. Een projectteam gevuld met een aantal inhoudelijke technici aangevuld met beleidsmedewerkers kan het kernteam voor deze bouwsteen vormen. Omdat deze bouwsteen een belangrijke basis vormt van het werk van het domein Programmering & Contractvorming zal ook het programmamanager bij de ontwikkeling worden betrokken. Gezien de politieke component is een klankbordgroep met daarin de drie directeuren van de domeinen voor de hand liggend.

Verwacht wordt dat de bouwsteen goed binnen de provincie kan worden ingevuld. Eventueel kan een externe adviseur voor facilitatie en rapportage worden ingehuurd. Globaal gezien wordt een inspanning van 750 uur intern en € 60.000 extern verwacht.

Voor de totale doorlooptijd wordt gerekend op circa 3 tot 6 maanden.

6 Realisatie: Implementatieplan

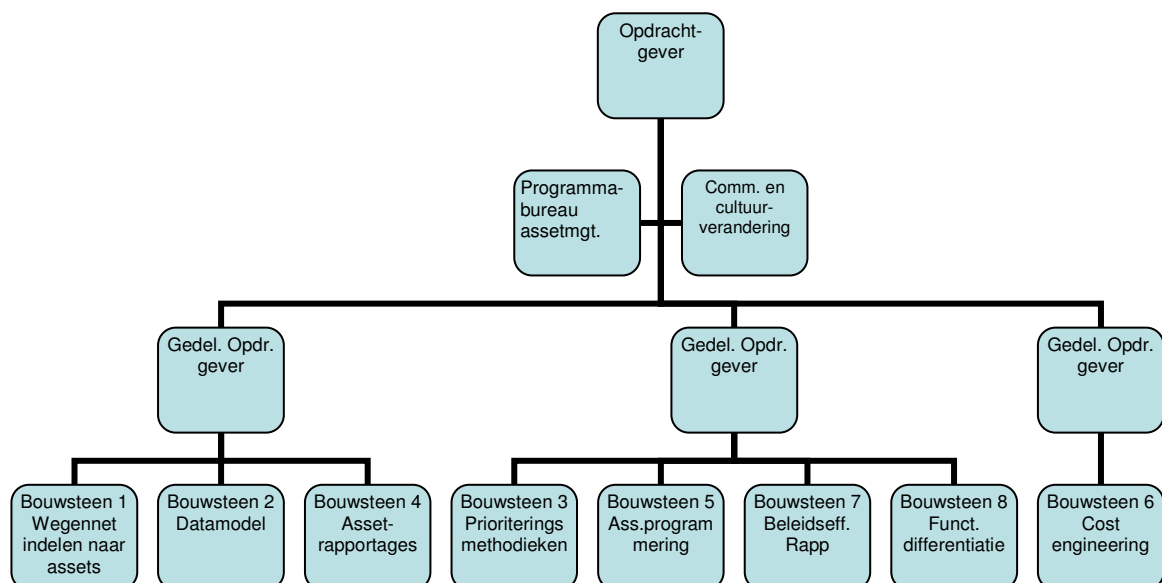
6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een doorkijk welke projectorganisatie nodig is voor implementatie van Assetmanagement.

6.2 Organisatie van een project Assetmanagement

De implementatie van Assetmanagement vraagt een veranderingstraject van meerdere jaren. Een project Assetmanagement bestaat enerzijds uit de realisatie van de bouwstenen die de steppingstones naar het eindbeeld vormen. Anderzijds dient een centrale projectorganisatie de hoofdlijn (masterplan) van het veranderingsproces te bewaken.

Afbeelding 6.1: Organisatie 'Assetmanagement'



Opdrachtgeverschap

Gezien de impact van Assetmanagement op de hele organisatie van WVV ligt het voor de hand het opdrachtgeverschap voor de centrale projectleiding bij de directeur WVV te leggen. Na transitie van GIB als WVV als dienst verdwijnt kan het opdrachtgeverschap in het Domein Programmering en Contractering worden gelegd.

Gedelegeerd opdrachtgeverschap

Voor realisatie van de afzonderlijke bouwstenen kunnen afdelingshoofden als opdrachtgever optreden.

Opdrachtnemersschap door programmabureau

De keuze voor Assetmanagement betekent een organisatieverandering over de huidige afdelingen heen. Omdat bouwstenen niet alleen gevolg hebben voor de afdeling waarbinnen ze ontwikkeld worden maar ook voor de andere organisatiedelen is centrale projectaansturing gewenst. Daartoe kan vanuit een programmabureau het organisatieveranderingstraject worden begeleid. Dat programmabureau stuurt de communicatie over Assetmanagement aan en zorgt voor samenhang met andere veranderingen zoals die vanuit GIB. Behalve het bewaken van de voortgang van het project Assetmanagement zorgt het programmabureau voor monitoring van de doelen die met Assetmanagement worden nagestreefd.

Assetmanagement

Communicatie en cultuurverandering

Onderdeel van het veranderingsproces naar Assetmanagement is verandering van de organisatiestructuur en -cultuur. Voor wat betreft de structuur komt een andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Voor wat betreft de cultuur vindt er een institutionalisering en formalisering van werk plaats dat in de huidige organisatie vaak nog organisch en informeel is georganiseerd. Om de voor Assetmanagement noodzakelijke cultuurverandering in gang te zetten is het wenselijk om een deel van de projectorganisatie te belasten met een communicatie en cultuurtraject.

Monitoring van de projectdoelen

Met de implementatie van Assetmanagement worden harde doelen beoogd in termen van kwaliteit van werken, transparantie en kosteneffectiviteit. De projectorganisatie monitort deze doelen.

Interne deskundigheid

Voor de ontwikkeling van de bouwstenen is de deskundigheid nodig van medewerkers van alle dienstonderdelen. Van het tijdsbeslag dat dit betekent wordt in de volgende paragraaf een schatting gegeven.

Inhuur van deskundigheid

Niet alle noodzakelijke deskundigheid is beschikbaar. Met name met betrekking tot cost engineering is inhuur van externe deskundigen noodzakelijk. Om de extra werkdruk die ontwikkeling per bouwsteen oplevert te beheersen is voor ontwikkeling van de bouwstenen ook inhuur van externe deskundigen wenselijk. In de volgende paragraaf wordt een schatting van de kosten gegeven.

Externe ondersteuning van het programmabureau of een vorm van samenwerking voor de implementatie van Assetmanagement in de komende 5 jaar verdient overweging.

6.3 Kosten en inzet

Een organisatieverandering naar Assetmanagement vraagt een aanzienlijke inzet in tijd en geld gedurende meerdere jaren. In tabel 6.1 wordt een globale schatting gegeven.

Tabel 6.1: Kosten voor het programmabureau, cultuurverandering en realisatie van de bouwstenen

Activiteit	2007		2008		2009		2010	
	€	uren	€	uren	€	uren	€	uren
Programmabureau + communicatie	50.000	1000	100.000	2500	100.000	2500	100.000	2500
Bouwsteen 1	15.000	250						
Bouwsteen 2	90.000	800						
Bouwsteen 3			50.000	600				
Bouwsteen 4	10.000	150	20.000	500				
Bouwsteen 5			40.000	1000				
Bouwsteen 6			p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Bouwsteen 7			20.000	500				
Bouwsteen 8					60.000	750	p.m.	p.m.
Totaal	165.000	2200	230.000	5100	160.000	3250	100.000	2500

6.4 Publiek Private Samenwerking

De benadering van Assetmanagement die in voorliggend rapport door WVV wordt beoogd, is zowel naar nationale als internationale maatstaven als innovatief te beschouwen. Het innovatieve karakter is gelegen in het streven om Assetmanagement in al haar geledingen van de organisatie (strategisch, programmatisch en operationeel) door te laten werken. Het innovatieve karakter van het project maakt het ook interessant voor marktpartijen, waaronder de grote ingenieursbureau's, om er in te (mogen) participeren.

Het ligt daarom in de rede om gedurende meerdere jaren een samenwerkingsverband aan te gaan met een marktpartij die Gelderland ondersteunt in de ontwikkeling van Assetmanagement en daarbij een deel van de ontwikkelingskosten voor eigen rekening neemt.

Woordenlijst

Bronnen