

HANDREIKING LINE OF SIGHT

Stapsgewijs verbinding maken van
strategie tot en met uitvoering (en weer
terug)



HET LINE OF SIGHT PRINCIPE

De wereld van beheer bevindt zich in een stroomversnelling met beheeropgaven die grootschaliger én complexer worden. Om optimaal beheerresultaat te halen uit opgaven als grootschalige vervangingen, klimaatadaptatie, de energietransitie en technologische innovaties. De uitdaging hierbij ligt in het integraal, concreet, meetbaar en controleerbaar vertalen van doelstellingen gedurende de hele route van beleidstafel tot op straatniveau.

De afgelopen jaren is het beheer steeds meer professioneel vormgegeven met assetmanagement als methodiek en grondslag. Een van de principes van assetmanagement is 'Line of Sight'. ***Dit staat voor de rechtstreekse verbindingen tussen de strategische beleidsdoelen gericht op de assets van de organisatie, naar tactische en operationele activiteiten. En dat aantoonbaar, herhaalbaar en continue verbeterbaar vastgelegd.***

“VERBINDINGEN” in het iAMPro-model

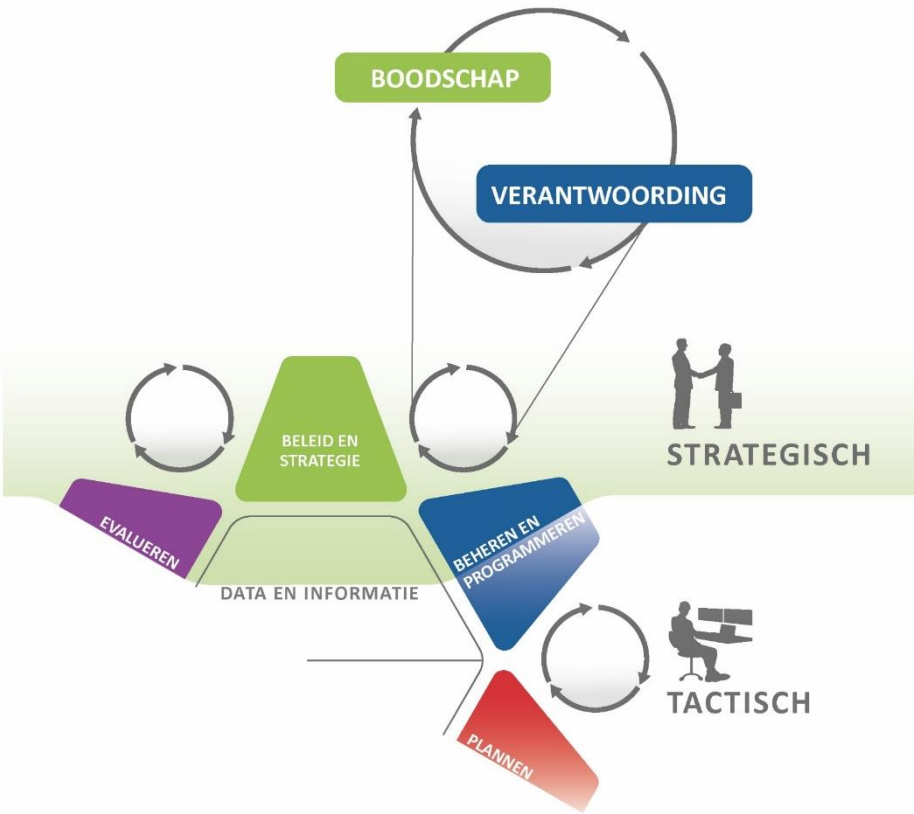
Het iAMPro model voor assetmanagement¹ ondersteunt bij het structureren van de benodigde stappen, producten en actoren. Een risico is dat deze losse onderdelen zonder onderlinge samenhang worden 'afgevinkt'. De actoren en producten bevinden zich op verschillende plekken en niveaus in de organisatie en er ontstaan eilandjes.

Hiervoor is het nodig om verbindingen te leggen tussen de verschillende niveaus, activiteiten en producten.

Dit helpt om vanuit jouw rol verbinding te leggen met collega's. Zo kan je samenwerken aan hetzelfde doel.

Dit stappenplan richt zich op het invullen van deze zogenaamde 'verbindingen' in het proces om een Line of Sight te realiseren.

¹ Voor meer informatie over het iAMPro model voor assetmanagement: www.iampro-portaal.nl

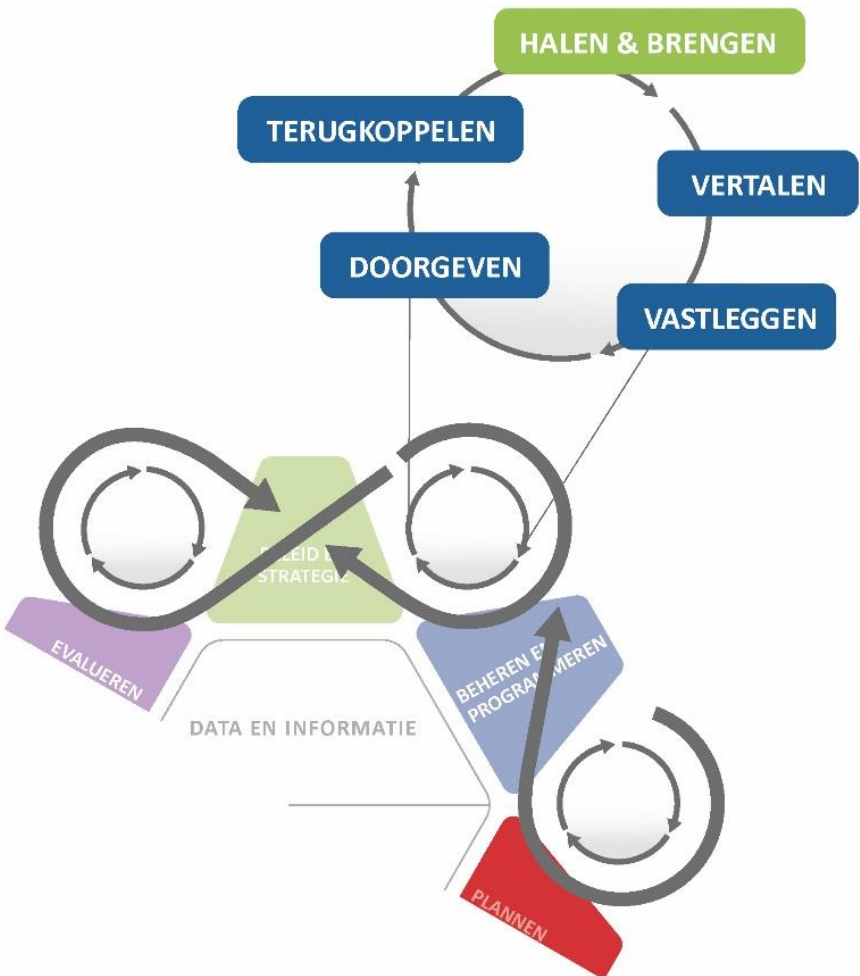


“Het Stappenplan Line of Sight is als een waterpas die je langs je assetmanagementbouwwerk houdt”

STAPPENPLAN

Het proces dat we moeten doorlopen om een goede verbinding tot stand te brengen tussen de verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) hebben we ontrafeld in de volgende terugkerende stappen:

1. **Ophalen:** wat krijgen we aangereikt aan ambities en doelen van het vorige niveau?
2. **Vertalen:** hoe vertalen we dat naar werkbare functies en subdoelen van ons assetsysteem en onze assets.
3. **Vastleggen:** In welke (plan)producten leggen we dat vast?
4. **Doorgeven;** wat geven we door aan degenen die met de uitkomsten verder aan de slag gaan?
5. **Terugkoppelen:** wat geven we terug aan het vorige niveau (ter verbetering)?

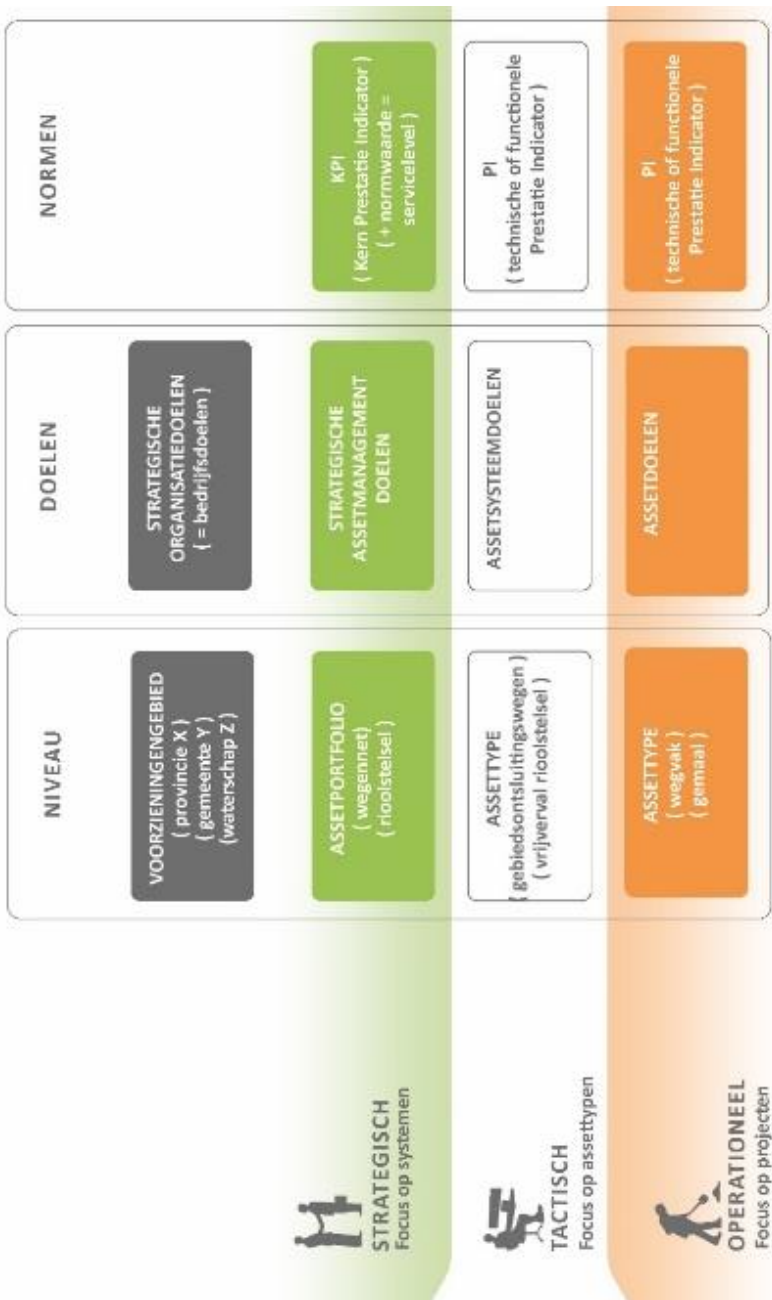


Bron: CROW en Antea Group

Het proces verloopt niet lineair. Het gestructureerd vastleggen van de boodschap, het beleggen van verantwoordelijkheden en het doorgeven van de gevraagde informatie vraagt daarmee de nodige aandacht.

STRATEGISCH TACTISCH EN OPERATIONEEL NIVEAU

Het is waardevol voor beheerorganisaties om het line of Sight principe voor de gehele fysieke leefomgeving toe te passen. Dit betekent dat de stappen voor zowel de assetsystemen als voor assets gelden. Daarnaast is het wenselijk om vanuit gewenste functies en doelen te kijken naar wat er moet gebeuren. Onderstaand figuur maakt deze strategische, tactische en operationele niveaus inzichtelijk.



STAPPENPLAN - STRATEGISCH NIVEAU



Dit is het strategisch deel van het stappenplan voor het borgen van de Line of Sight. Het geeft handelingsperspectief voor de ‘witte vlekken’ (de verbinding) tussen Beleid & Strategie naar Beheren & Programmeren (feed forward) en de terugkoppeling vanuit Evalueren & Bijsturen (feed back).

Wat moet je doen?

Het stappenplan biedt een aantal kernvragen, die helpen om met de juiste personen de juiste informatie te filteren en vast te leggen. Vraag vooraf: waar sta jij als initiatiefhouder van dit stappenplan?

- 1. Wie zijn binnen jouw organisatie op beleidsmatig niveau op dit moment de sleutelfiguren (zowel inhoudelijk als beslisbevoegd) om over <duurzaamheid> te bevragen? Zoek deze op.**

Denk aan:

Wie voert deze iAMPro subrollen uit (eigenaar)?	Voorbeelden:
<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijk advisering • Beleidsadviesing • Bestuurlijk opdrachtgeverschap 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>strategisch beleidsadviseurs</i> • <i>programmamanagers / opgavemanagers / regiemanagers / coördinatoren</i> • <i>ambtelijk opdrachtgevers</i>

- 2. Inventariseer bij, of samen met deze sleutelfiguren de bestaande ambities en doelen voor <duurzaamheid>. Dit kan vastgelegd zijn in beleidsvisies, bestuursakkoorden, een SAMP enzovoort.**
- 3. Welke prioriteiten zijn gesteld tussen de verschillende ambities en doelen? Door wie zijn die bepaald? Bepaal samen ‘wat te doen’ als er geen duidelijke prioriteitstelling is.**

4. Stel een helder beeld op welke prestaties en prioriteiten vanuit de organisatie aan de fysieke leefomgeving worden gesteld aangaande *<duurzaamheid >*?
5. Voeg dit samen in een overzicht hoe de verschillende assetportfolio's (producten of assetgroepen) functioneel aan *<duurzaamheid>* een bijdrage kunnen of moeten leveren?

Denk bij assetportfolio's aan:

- *wegennet*
- *groen*
- *water*

6. Welke leerpunten zijn er vanuit evaluaties terug te vinden over *<duurzaamheid>*? Hoe is dat gemeten (KPI's)? Gebruik dit als input voor vraag 7 en 8.
7. Breng de risico's (haalbaarheid) in beeld en bepaal of deze teruggekoppeld zijn naar Beleid en Strategie. Zo ja, hoe is dat gebeurd? Zo nee, hoe zou je dat willen vormgeven?

Denk bij risico's aan:

- *economische haalbaarheid*
- *technische haalbaarheid*
- *maatschappelijk draagvlak*
- *politiek draagvlak*
- *voldoen aan wet en regelgeving (compliance)*

8. Welke tegenstrijdigheden (samenhang) levert dit op? Maak die bespreekbaar op bestuurs- en strategisch niveau.
9. Breng de (meekoppel)kansen in beeld. Geef deze bijvoorbeeld via kaders en richtlijnen, door aan Beleid en Strategie en Beheren en Programmeren.
10. Welke (nieuwe) KPI's wil je gebruiken om de prestaties te meten en te evalueren.

Resultaat: Kader voor de uitwerking van de doelen op tactisch niveau.

STAPPENPLAN – TACTISCH NIVEAU



Dit is het tactisch deel van het stappenplan voor het borgen van de Line of Sight. Het bewaakt de transfer tussen Beheren & Programmeren en Plannen & Voorbereiden en de terugkoppeling vanuit Monitoren en Analyseren.

Wat moet je doen?

Het stappenplan biedt een aantal kernvragen, die helpen om met de juiste personen de juiste informatie te filteren en vast te leggen:

11. Wie zijn binnen jouw organisatie op tactisch niveau op dit moment de sleutelfiguren zijn om over <duurzaamheid> te bevragen? Zoek deze op.

Denk aan:

Wie voert deze iAMPro subrollen uit (assetmanager)?	Voorbeelden:
<ul style="list-style-type: none"> • Regisseren openbare ruimte • Vakbeheer • Vakspecialist • Omgevingsmanagement • Opdrachtgeverschap • Risicomanagement • Kwaliteitsmanagement • Data - en informatiemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Assetmanagers • Adviseur beheer (technisch) beheerders • (gebieds)regisseur • Contractmanager • Informatiespecialist openbare ruimte

12. Inventariseer bij, of samen met deze sleutelfiguren de bestaande eisen en richtlijnen voor <duurzaamheid>. Dit kan vastgelegd zijn in beleids- en beheerplannen (AMP), inrichtingsleidraden etc.

13. Breng in beeld hoe de verschillende assetgroepen (portfolio's) functioneel zijn gedecomposeerd (onderverdeeld) naar assettypen?

14. Maak een helder beeld hoe de eisen uit het voorgaande niveau zijn vertaald naar specifieke assetsysteem-doelen die aan de assettypen worden gesteld aangaande <duurzaamheid>?

15. Creëer een helder overzicht van welke assettypen een bijdrage kunnen of moeten leveren? En zo ja, welke dat is?

Check dit bijvoorbeeld aan:

- AMP's
- (integrale) MJP's

Houd rekening met de verschillende mogelijkheden in relatie tot taken: dagelijks onderhoud, projecten of vervangingen?

16. Welke leerpunten zijn er vanuit monitoring terug te vinden over <duurzaamheid>? Hoe is dat gemeten (PI's)? Gebruik dit als input voor de volgende vragen.

17. Breng de risico's in beeld? Zijn deze al vastgelegd? Hoe zou je dat aanpakken? Wat zijn je beheersmaatregelen?

Denk bij risico's aan:

- praktische haalbaarheid
- technische haalbaarheid
- maatschappelijk draagvlak

18. Welke tegenstrijdigheden levert dit op? Maak die bespreekbaar op strategisch niveau. Dit helpt realistische doelen te stellen en verantwoordelijkheden te beleggen.

19. Zijn er (meekoppel)kansen in beeld gebracht en zijn die via kaders en richtlijnen doorgegeven aan de andere niveaus? Zo ja, hoe is dat gebeurd? Zo nee, hoe zou je dat willen vormgeven?

Denk ook aan:

- andere ontwikkelingen in de gebieden

20. Welke (nieuwe) Prestatie Indicatoren (PI) wil je gebruiken om de prestaties te meten en te evalueren.

Resultaat: programma en kaders voor de maatregelen en projecten op operationeel niveau.

STAPPENPLAN - OPERATIONEEL NIVEAU



Dit is het operationele deel van het stappenplan voor het borgen van de Line of Sight. Het bewaakt de transfer tussen Plannen & Voorbereiden en Bouwen & Onderhouden en de terugkoppeling vanuit Monitoren en Analyseren .

Wat moet je doen?

Het stappenplan biedt een aantal kernvragen, die helpen om met de juiste personen de juiste informatie te filteren en vast te leggen:

21. Wie zijn binnen jouw organisatie op operationeel niveau op dit moment de sleutelfiguren en de uitvoeringpartners zijn om <duurzaamheid> te bespreken?

Denk aan:

Wie voert deze iAMPro subrollen (dienstverlener) uit?	Voorbeelden:
<ul style="list-style-type: none"> • Projectleiding • Uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ontwerpers / voorbereiders / bestekschrijvers / contractmanagers</i> • <i>Servicepartners / aannemers</i> • <i>Directievoerders / toezichthouders</i>

22. Inventariseer bij, of samen met deze sleutelfiguren de bestaande richtlijnen voor <duurzaamheid>. Dit kan vastgelegd zijn in ontwerp-voorschriften, bestek-uitgangspunten of aanbestedingsreglementen.

23. Maak een helder beeld hoe in de verschillende projecten de eisen uit het vorige niveau zijn vertaald naar specifieke projectomschrijvingen en plannen van aanpak aangaande <duurzaamheid>.

24. Welke leerpunten zijn er vanuit analyse en toezicht terug te vinden over <duurzaamheid>? Hoe is dat gemeten (PI's)?
25. Breng de risico's in beeld? Zijn deze al vastgelegd? Hoe zou je dat aanpakken? Wat zijn je beheersmaatregelen?
Denk bij risico's aan:
- *praktische haalbaarheid*
 - *technische haalbaarheid*
 - *maatschappelijk draagvlak*
26. Welke tegenstrijdigheden levert dit op en maak die bespreekbaar op tactisch niveau?
27. Zijn er (meekoppel)kansen in beeld gebracht? En worden die meegenomen in ontwerp en uitvoering?
28. Welke (nieuwe) Prestatie indicatoren (PI) wil je gebruiken om de prestaties te meten en te analyseren?

Resultaat: Kader voor een effectieve vormgeving en uitvoering van de projecten.

VOORBEELD ORGANISATIE WAARDE DUURZAAMHEID

Voor beheerorganisaties die net met assetmanagement zijn begonnen, en ook voor organisaties die al geruime tijd bezig zijn, is het overzien van de Line of Sight door de organisatie een hele opgave. We illustreren dit met een voorbeeld.

Kernwoord	Omschrijving
Attractiviteit	De openbare ruimte draagt bij aan het gelijke kansen bieden voor iedereen. De groene omgeving kent diversiteit voor verschillend gebruik. Er wordt ingespeeld op veranderende wensen. Beheer en onderhoud is voorbereid op dienstverlening.
Bereikbaarheid	We willen graag dat mensen en goederen zich makkelijk kunnen verplaatsen. Om dit te faciliteren in een steeds drukker gebruikte omgeving is planning en goede afstemming nodig. De toekomst van de mobiliteit met snelfietspaden, zelfrijdende auto's en meer ouderen heeft impact op het beheer. Dit vraagt het voorkomen of wegnemen van obstakels en toegankelijk houden.
Duurzaamheid	Onder duurzaamheid (sustainability) vallen aspecten als: verantwoord materiaalgebruik, groen dichtbij huis, opvang neerslagpielen, duurzaam en gevarieerd groen en groen voor grijs. Er wordt rekening gehouden met de energietransitie bij de inrichting van de openbare ruimte. Overheden geven het goede voorbeeld door een duurzame bedrijfsvoering in de volle breedte (people, profit and planet)

Bron: Instrument Organisatiewaarden

Duurzaamheid of Weerbaarheid is een term die in veel organisaties als bedrijfswaarde op hoog bestuurlijk niveau is geformuleerd. Wat daar precies onder wordt verstaan en wat hierbij van de fysieke leefomgeving wordt verwacht is er niet altijd bij verteld.

Op strategisch niveau wordt dit dus door de verschillende beleidsafdelingen vertaald naar eigen doelen: klimaat-robust beheer of klimaatadaptieve inrichting of circulaire inkoop.

Strategisch Assetmanagementdoel	Omschrijving
Klimaatadaptatie	Het klimaat verandert waardoor we te maken krijgen met extremer weer: denk aan meer hevige buien, langere perioden van droogte en hogere temperaturen (hitte). Nederland is bezig om zicht aan te passen op en tegengaan van de nadelige effecten van klimaatverandering.

Bron: Instrument Organisatiewaarden

Maar wat wordt precies bedoeld en welke assetsystemen zijn aan zet? Waar is dat eigenlijk opgeschreven? Wie bepaalt de prioriteit? Het zou goed zijn om eens met de betrokken beleidsadviseurs en de verschillende assetmanagers om tafel te gaan om dat per doel en per assetgroep uit te zoeken.

Kunnen we samen de juiste vertaling maken van deze ambities, zodat we prioriteiten kunnen stellen en de kaders kunnen meegeven aan onze beheerders en programmamakers op tactisch niveau?

Strategisch Assetmanagementdoel	Kern Prestatie Indicator (KPI)
Klimaatadaptatie	Reductie probleemzones droogtestress
Klimaatadaptatie	Reductie probleemzones hittestress
Klimaatadaptatie	Reductie probleemzones wateroverlast

Bron: Instrument Organisatiewaarden

Welke meekoppelkansen zien we om tegelijk te werken aan hitte- als aan droogtestress en aan biodiversiteit? Welke tegenstrijdigheden geven we terug aan het

bestuurlijk niveau? Een hoog waterpeil kan immers leiden tot meer overlast en plagen. Het zou goed zijn om eens met de deskundigen en de service-partners hierover van gedachten te wisselen.

Op dezelfde wijze checken we op tactisch en operationeel niveau hoe we de projecten vormgeven. Hoe zijn de klimaatrobuuste accenten terug te vinden in ontwerprichtlijnen, bijvoorbeeld in verdiept aanleggen van groenstroken voor extra waterberging of vergrote capaciteit van het waterafvoersysteem. En zien we deze klimaatadaptieve maatregelen terug in het dagelijks beheer en onderhoud: bijvoorbeeld in het vrijhouden van afvoeren of extra zorg voor bomen?

PRAKTISCHE INFORMATIE EN BRONNEN

Werkboek Line of Sight

Het werkboek 'Line of Sight' is een instrument om de uitkomsten van de stappen concreet vast te leggen. Per organisatieniveau (strategisch, tactisch en operationeel) is er een apart werkblad beschikbaar.

The image shows a complex workbook layout. On the left is a flowchart with a central circle and surrounding boxes. The main part of the image consists of several tables. The top table is titled 'Line of Sight' and has columns for 'Strategisch', 'Tactisch', and 'Operationeel'. Below it are more detailed tables with multiple columns, some containing text and others with checkboxes. The bottom part of the image shows a summary table with columns for 'Strategisch', 'Tactisch', and 'Operationeel'.

Bron: Antea Group

Onderstaande instrumenten en kennisproducten zijn toe te passen om de stappen te doorlopen.

- lampro-portaal.nl : basis kennis over het iAMPro model voor assetmanagement en praktijkvoorbeelden.
- CROW Kennisbank – module Assetmanagement: instrumenten zoals de
 - Selector Organisatiewaarden;
 - Checklist iAMPro model voor assetmanagement;
 - Handreikingen over integrale afwegingen maken en toepassen van assetmanagement in organisaties.

COLOFON:

Dit stappenplan is in 2022 ontwikkeld door een CROW - werkgroep onder begeleiding van Antea Group.

Dit stappenplan is een tussenresultaat.