

Beheren met meerwaarde

Assetmanagement in de openbare ruimte

Strategisch Assetmanagement Plan gemeente Helmond, augustus 2019



Gemeente Helmond



1. Voorwoord



Inhoudopgave

1.	Voorwoord	3
2.	Waarom assetmanagement?	5
3.	Wat is assetmanagement?	9
4.	De Helmondse Context	14
5.	Strategische Assetmanagement doelstellingen	17
6.	Visie op organisatie, financiën en systeem	19
7.	Prestatiemanagement	27
	Bijlage 1: Nadere toelichting asset management rollen	30



2. Waarom assetmanagement?

De gemeentelijke organisatie staat met thema's als energietransitie, klimaatverandering en gezondheid voor grote uitdagingen. Het besef ontstaat dat de openbare ruimte een essentiële rol speelt bij het behalen van doelstellingen en ambities met betrekking tot duurzaamheid, nieuwe mobiliteit, energie, gezondheid en klimaat. Ook op sociaal gebied krijgt de openbare ruimte een steeds prominenter rol, bijvoorbeeld als ontmoetingsplek. Deze veranderingen hebben impact op wat we met de openbare ruimte doen, hoe we dat doen en hoe we daarover verantwoording afleggen. En daarmee ook hoe we de openbare ruimte inrichten, beheren en onderhouden.

Daarnaast stellen inwoners en bedrijven andere eisen aan het functioneren van hun overheid, waarbij snelheid, transparantie, efficiëntie en betrouwbaarheid steeds belangrijker worden. De kwaliteit van de dienstverlening is cruciaal en inwoners en bedrijven beoordelen de gemeente daar ook op.

Tot slot zijn we de afgelopen jaren geconfronteerd met bezuinigingen in het openbaar domein, waarbij de vraag steeds vaker naar boven komt hoe we de meeste maatschappelijke meerwaarde kunnen creëren met de inzet van beschikbare middelen. Dit vraagt anders nadenken over de openbare ruimte: niet (alleen) in termen van 'wat kost het', maar veel meer in termen van 'wat levert het op'.

Bovengenoemde ontwikkelingen dwingen de gemeente Helmond anders naar de positie van de openbare ruimte te kijken en kritisch te kijken naar hoe op dit moment sturing wordt gegeven.

De veranderende eisen van de buitenwereld en de druk op beheerbudgetten geven aanleiding om de manier waarop wij beslissingen nemen ten behoeve van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte opnieuw tegen het licht te houden. Hiertoe zoekt Helmond naar een optimaal maatschappelijk rendement én evenwicht tussen risico's, kosten en prestaties. Daartoe is in 2017 gestart met het implementeren van een vorm van assetmanagement.

Dit is geen kwestie van één druk op de knop. Integendeel. Assetmanagement vraagt om een nieuwe manier van werken én denken. Het gaat over vakkennis, over integrale samenwerking en daarbij passende rollen en bedrijfsvoering. En ook over het vertalen van de kernwaarden en de toekomstvisie van de gemeente Helmond naar de openbare ruimte. Assetmanagement pakt de inrichting en het beheer van de openbare ruimte programmatisch, risico-gestuurd en in samenhang met andere beleidsterreinen aan. Allemaal op basis van een langetermijnperspectief en vanuit het bereiken van de maatschappelijke doelen.

Via een traject met aandacht voor de inhoud, organisatie en financiën zijn deze aspecten samengebracht. Het strategisch assetmanagement plan (SAMP) is een belangrijk resultaat van het traject.

Het strategisch assetmanagementplan

Het strategisch assetmanagementplan (SAMP) vormt het kader voor het managen van de fysieke assets in de openbare ruimte van de gemeente Helmond en is hiermee richtinggevend. Dit kader is sturend voor alle assetmanagementprocessen en –activiteiten. Hiermee vormt het de basis voor de afzonderlijke assetmanagementplannen en hun concrete maatregelen. Denk bijvoorbeeld aan de plannen voor de Helmondse wegen, openbare verlichting, groen en riolering, en zeer zeker ook de meer gebiedsgerichte plannen. Het strategisch assetmanagementplan en de onderlinge plannen geven samen richting aan de gemeente Helmond om de openbare ruimte met partners, bedrijven en bewoners aan te laten sluiten op de strategische plannen en maatschappelijke behoeftes die in onze gemeente leven.

Assetmanagement kan toegepast worden op alle onderdelen van de gemeentelijke organisatie waar kapitaalgoed beheerd wordt. Denk aan gebouwen/vastgoed, grondzaken, sportvoorzieningen etc. In het kader van dit SAMP is de keuze gemaakt om te starten met de openbare ruimte. We gaan kijken of we deze aanpak kunnen verbreden naar andere domeinen.

Begrippen

Assetmanagement

De formele definitie van AM is: 'het geheel van alle gecoördineerde activiteiten van een organisatie om waarde te creëren van of uit assets.' Assetmanagement is de volgende stap in het professioneel beheer. De methode helpt bij het kiezen van de juiste maatregelen en het helder kunnen uitleggen ervan. Assetmanagement zorgt ervoor dat budgetten worden ingezet daar waar dat het hardste nodig is. Het gaat om de juiste balans tussen kosten, prestaties en risico's. Daarbij wordt ook gekeken naar kansen voor de stad.

Waarde creëren

Het ervoor zorg dragen dat de assets de beoogde waarde (het doel waarvoor ze zijn aangelegd/aangebracht) leveren.

Asset

Een middel dat gebruikt wordt om een bepaalde doelstelling of waarde te realiseren. Vanuit het perspectief van inrichting en beheer van de openbare ruimte is een asset een object in de buitenruimte dat ervoor zorgt dat een stad goed functioneert. Bij assets wordt onderscheid gemaakt in het systeem (de volledige openbare ruimte), een object (bijvoorbeeld een straat), een element (het trottoir in die straat) en een bouwdeel (de trottoirtegel)

Kernwaarden

Datgene waar de stad Helmond voor staat. De kernwaarden liggen onder andere vast in de strategische agenda ('wat') en het dienstverleningsconcept ('hoe'). Deze kernwaarden vormen de basis voor het beheer en onderhoud van de stad. De strategische agenda wordt periodiek herijkt op basis van wensen en ambities van het bestuur. Dit kan betekenen dat ook het assetmanagementplan periodiek herijkt wordt om in lijn te blijven met de strategische doelen van Helmond.

Ambitie

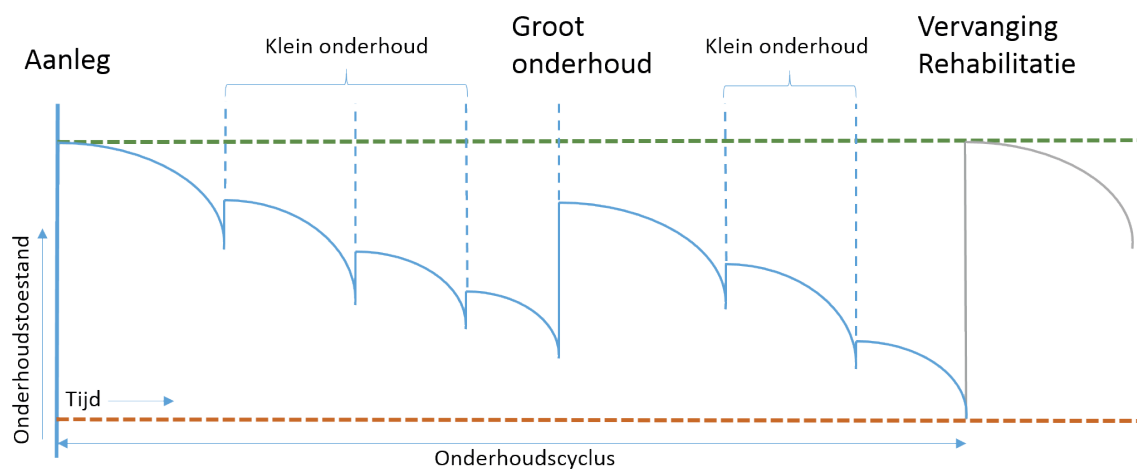
De vertaling van kernwaarde naar de openbare ruimte. Aan welke kernwaarde moet de openbare ruimte bijdragen? Bijvoorbeeld: 'een prettige, groene leefomgeving.'

Doelstelling

Vertaling van de ambitie naar concrete doelstellingen. De ambitie 'een prettige en groene leefomgeving' resulteert bijvoorbeeld in doelstellingen over onderhoudstoestand en verzorgingsgraad van de openbare ruimte. De door het bestuur gestelde doelen en de wettelijke eisen die ervoor zorgen dat de buitenruimte zo goed mogelijk bijdraagt aan het functioneren van Helmond.

Onderhoudsbehoefte

Dit is het onderhoud aan een asset of een deel van een asset dat nodig is om de doelstelling te realiseren gedurende de gehele levenscyclus.



Kans/risico

Het positief of negatief beïnvloeden van het realiseren van één of meerdere doelstellingen.

Risicoregister

Lijst met alle bekende risico's. Het risicoregister bevat ook de kans op optreden, oorzaak, gevolgen en beheersmaatregelen.

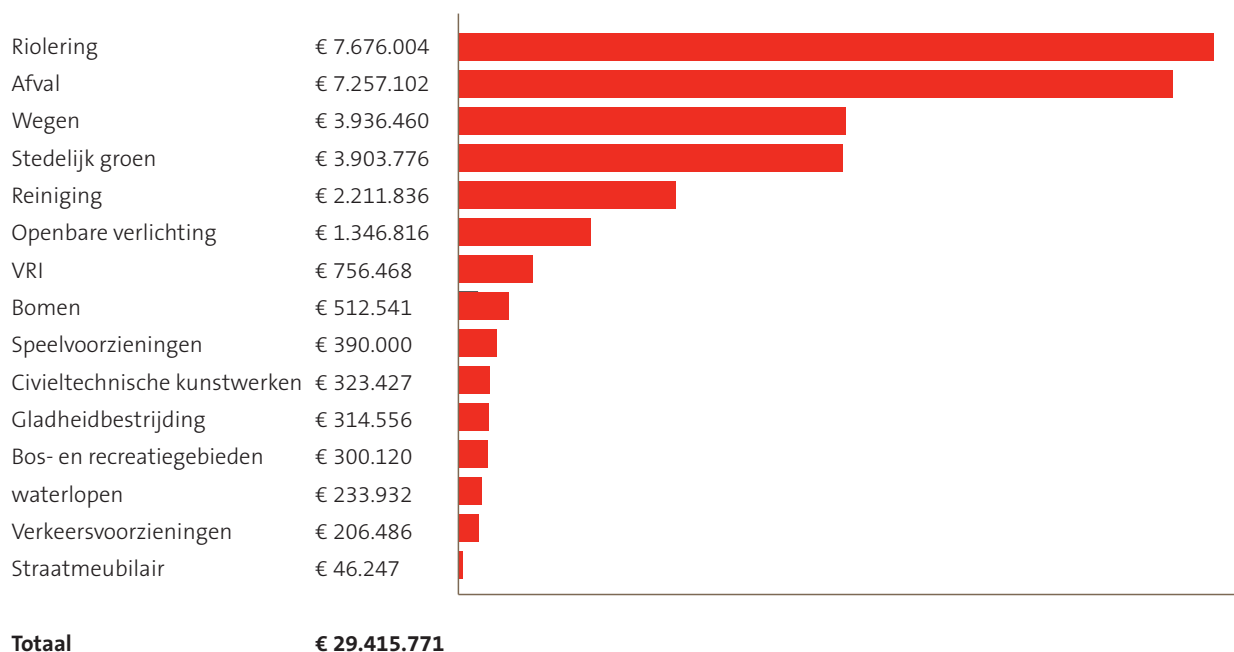
Taakvelden

De assets, de kapitaalgoederen van de gemeente Helmond, zijn in 5 taakvelden conform artikel 12 lid 1 het BBV ondergebracht. De 5 taakvelden zijn:

- **Wegen:** alle verhardingen (wegen, straten, pleinen), kunstwerken (waaronder bruggen) en het wegmeubilair (zitbanken, verkeersborden, verkeersregelinstallaties, openbare verlichting, etc.)
- **Groen:** bermen, gazons, bomen, perken, maar ook openbare groene voorzieningen zoals speeltuinen, parken en het buitengebied
- **Riolering:** het volledige rioleringssysteem
- **Gebouwen:** alle gebouwen in beheer en eigendom van de gemeente Helmond
- **Water:** de kanalen, oppervlaktewateren, vijvers, etc.

In de gemeente Helmond wordt 'reiniging en afvalinzameling' als een aparte identiteit beschouwd. Feit is dat 'reiniging en afvalinzameling' geen apart taakveld in het kader van het BBV is, maar zeker assets betreft zoals de milieustraat, verzamelvoorzieningen, ondergrondse afvalcontainers, etc. Ook vanwege de wettelijke taak die de gemeente op het gebied van afval heeft, voegen we 'reiniging en afvalzameling' dan ook toe als 6de taakveld.

structureel budget (jaarlijks, zowel exploitatie als investering)





3. Wat is assetmanagement?

De gemeente Helmond is verantwoordelijk voor de inrichting en het beheer van haar assets gedurende de gehele levenscyclus en een goed gebruik van de openbare ruimte. Daarmee creëren we waarde voor de stad.

De levenscyclus van een asset start bij de eerste ideevorming en eindigt uiteindelijk na sloop en/of hergebruik. Bij assetmanagement wordt hieraan in teamverband invulling gegeven en wordt planmatig en systematisch gewerkt vanuit de taakvelden. Hierbij staan de strategische doelen van de gemeente Helmond altijd centraal en daarmee het denken vanuit de beoogde waarden.

Bij assetmanagement gaat dit verder dan alleen het sturen op schoon, heel en veilig. Continue worden bij assetmanagement de volgende vragen gesteld c.q. afwegingen gemaakt:

- Worden de assets daadwerkelijk nog gebruikt voor het doel waarvoor ze zijn aangelegd of aangebracht?
 - Voldoet het ontwerp en de inrichting van de openbare ruimte nog aan de huidige eisen en wensen?
 - Worden de middelen effectief inzet, oftewel is er een balans tussen risico's, prestaties en kosten?
 - Zijn de middelen zo efficiënt mogelijk besteed voor het gewenste resultaat in de stad?
- Oftewel: brengen ze de maatschappelijke doelen dichterbij?

Het is evident dat bij de inrichting, het beheer en onderhoud keuzes gemaakt moeten worden. Keuzes met betrekking tot de budgetten of het stellen van prioriteiten in aanpak van projecten. Er worden veel afwegingen gemaakt.

Assetmanagement ziet erop toe dat overwogen en transparante keuzes worden gemaakt, waarbij het denken in waarden gericht op de lange termijn en tevredenheid van stakeholders centraal staat. Assetmanagement gaat voor de duidelijkheid niet primair om bezuinigen, maar veel meer om het duurzaam verbeteren van het presteren en functioneren van de openbare ruimte, door:

- Betere aansluiting te zoeken tussen de prestaties enerzijds en de (strategische) doelstellingen en wensen van de stakeholders anderzijds
- De economische en functionele levensduur van de assets meer op elkaar te laten aansluiten met behulp van investeringsanalyses en meerjarenplanningen gericht op de lange termijn
- Beheer en onderhoud niet (meer) te beschouwen als alleen een 'kostenpost', maar als middel om toegevoegde waarde te leveren
- Vanuit duidelijke rollen, taken en verantwoordelijkheden de processen en aansturing efficiënt en effectief te organiseren

Voorbeeld assetmanagement-denken:

meer en meer ontstaat bij beheerders in Nederland het inzicht dat alleen het sturen op het technische en verzorgende kwaliteit van assets (schoon, heel en veilig) onvoldoende antwoord geeft op het maatschappelijk presteren van de openbare ruimte. Een fietspad kan weliswaar goed zijn onderhouden, maar de vraag is in feite in hoeverre het fietspad functioneert? Er moet antwoord gegeven worden op de vraag of er voldoende gebruik van wordt gemaakt en of dit fietspad daadwerkelijk bijdraagt aan de ambitie van de gemeente Helmond om mensen van de auto op de fiets te krijgen. Het gaat dus veel meer om de vraag 'hoe dit fietspad presteert' dan alleen de vraag 'hoe het fietspad erbij ligt'. Het uitvoeren van de gebruikelijke inspecties blijft benodigd voor het beoordelen van de kwaliteit. Dit vormt echter nog maar één onderdeel van het presteren en functioneren in de maatschappelijke context.

De kern van de aanpak

Assetmanagement wil het presteren en functioneren van de openbare ruimte duurzaam verbeteren. Centraal in assetmanagement staat het doen en denken vanuit de kernwaarden die je als stad hebt en de mate waarin assets hieraan bijdragen. De kern van de aanpak is samengevat als volgt:

Plan 	• Strategische doelen en ambities van Helmond één op één vertalen (bij voorkeur) naar doelstellingen voor de openbare ruimte, de assets • Afwegingskader voor het maken van keuzes en stellen van prioriteiten • Kiezen van maatregelen met het hoogste maatschappelijke rendement (niet noodzakelijkerwijs de 'goedkoopste') • Integraal programmeren met doorkijk op lange termijn
Do 	• Planmatig uitvoeren van de gekozen maatregelen • Inspecteren en monitoren technische en verzorgende staat van alle assets • Informatie verzamelen over het functioneren en presteren van de assets (klachten, meldingen, gebruik, verkeerstellingen, etc.)
Check 	• Periodiek toetsen of de beoogde prestaties worden geleverd (en de beoogde waarden) • Periodiek toetsen of kosten onder controle zijn en risico's zijn beheerst • Monitoring niet alleen op de onderhoudstoestand, maar ook op het functioneren en presteren
Act 	• Bijsturen op basis van evaluaties en risicomanagement • Transparante keuzes op basis van een risico gestuurde aanpak

Resultaten en voordelen van assetmanagement

In de vorige paragrafen zijn al expliciet en impliciet voordelen van de aanpak volgens assetmanagement genoemd. Keuzes in de inrichting, het beheer en onderhoud van de openbare ruimte worden afgewogen, transparant en reproduceerbaar gemaakt. Zo is het altijd mogelijk om de maatregelen in de openbare ruimte aan bewoners, bedrijven en bezoekers uit te leggen, en tegelijkertijd ook aan te geven waarom sommige maatregelen juist níet worden uitgevoerd.

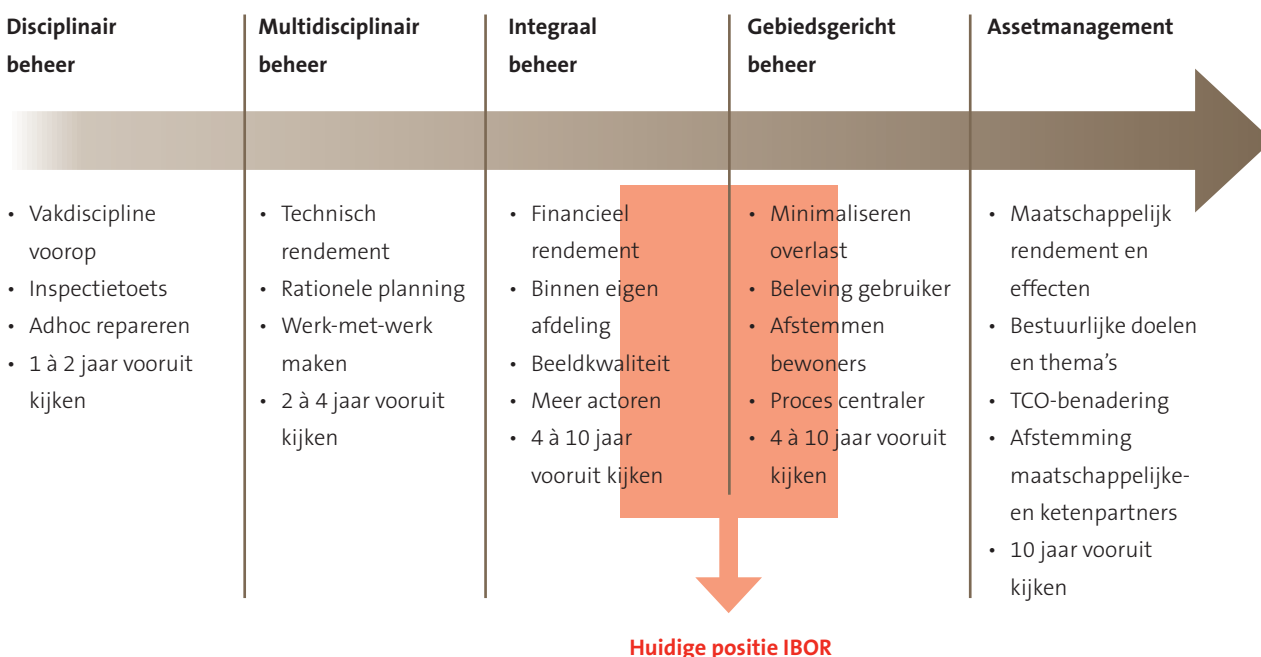
Samengevat:

- bij de afweging van onderhouds- of vervangingsmaatregelen wordt niet alleen gekeken naar kosten en techniek; de maatregelen zijn ook gekoppeld aan de doelstellingen van de stad;
- inzicht in de opgaven op langere termijn, waardoor werkzaamheden en budgetten over meerdere jaren kunnen worden gespreid;

- assetmanagement maakt het mogelijk om integraal en stadsbreed keuzes te maken en over 'assetgrenzen' heen te kijken. Daarbij hoort ook het verantwoord opzoeken van grenzen van budgettaire en juridische mogelijkheden, in de geest van het doel dat we gezamenlijk willen bereiken;
- de keuzes die de gemeente Helmond maakt in het beheer en onderhoud van de buitenruimte worden gemaakt op basis van een afgewogen, transparante en reproduceerbare methodiek;
- omdat er een beter beeld ontstaat van de lange-termijnopgaven, kan de gemeente de stap maken naar proactief beheer. De afstemming met bijvoorbeeld nutsbedrijven en woningcorporaties wordt daardoor gemakkelijker;
- beter kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en de veranderende maatschappij en flexibel in kunnen spelen op initiatieven van inwoners en bedrijven;
- aantoonbaar kunnen maken van doel- en rechtmatig handelen;
- een daling van het aantal incidenten, calamiteiten en meldingen omdat er pro-actiever en planmatiger gewerkt wordt.

Wat is assetmanagement anders dan wat we al deden?

Helmond beheert al decennia lang de openbare ruimte. In de manier waarop we dat doen zijn de afgelopen jaren flinke slagen gemaakt. Beginnend vanuit de vakdisciplines, hebben we de afgelopen jaren toegewerkt naar meer afgestemde onderhoudsplannen. De digitale ontwikkelingen helpen ons daarbij. Assetmanagement is de volgende stap in een verdere doorontwikkeling en professionalisering van het beheer van de openbare ruimte. Het brengt meer verbinding aan tussen de strategische doelen van de gemeente en (de keuzes in) het beheer van de openbare ruimte. Assetmanagement dwingt ook tot voortdurende zelfreflectie: doen we nog steeds de goede dingen en doen we die dingen ook op de goede manier? Op deze manier blijven we in contact met de maatschappij, met onze collega's binnen andere beleidsdomeinen en met 'de markt' (bijvoorbeeld door het mee-ontwikkelen en toepassen van innovaties).



Assetmanagement in de praktijk

Het assetmanagement vertaalt zich in een aantal concrete instrumenten, die de aankomende jaren ontwikkeld moeten gaan worden. Dat kunnen instrumenten zijn die vanuit het beheerdomein zelf worden ontwikkeld, maar het kan ook zijn dat deze elders in onze organisatie worden opgepakt en het beheerdomein hierbij aanhaakt.

Integraal meerjarig programmeren

‘Integraal meerjarig programmeren’ gaat over het slim combineren van technische noodzaak met maatschappelijke behoefte en bestuurlijke wensen. Neem het groot onderhoud van enkele wegen en riolering in één van onze wijken. Aan de hand van het risicodossier en de meerjarenbegroting kan de vraag ontstaan of dit onderhoud direct moet worden uitgevoerd óf dat er een paar jaar gewacht kan worden. Ervaring leert dat uitstel (mits gevaarlijke situaties gemonitord worden) goed mogelijk is en dat bewoners dit acceptabel vinden. Dit biedt de kans om een integraal meerjarig plan op te stellen voor de hele wijk. Hierin kun je verder kijken dan alleen het combineren van onderhoud van wegen en rioolonderhoud. Bijvoorbeeld het herinrichten een wijk om de leefbaarheid te verbeteren door realiseren van meer groen. Door het naar voren halen of doorschuiven van onderhoudsbudget van riolering en wegen kan deze herinrichting worden gerealiseerd. Dit zorgt voor meer effectiviteit omdat er betere aansluiting is bij de strategische doelen. Assetmanagement helpt bij het onderscheiden van scenario’s en het doorrekenen ervan. Het bestuur kan op basis hiervan weloverwogen keuzes maken en partners kunnen tijdig aanhaken met hun plannings. Resultaat: een langetermijnstrategie voor het combineren van maatschappelijke opgaven, technische noodzaak en bestuurlijke wensen. Dit zorgt voor meer effectiviteit en een optimaler resultaat. Een integraal meerjarenprogramma is tevens nodig om in beeld te krijgen wanneer vervangingspieken worden voorzien in de openbare ruimte en hoe die financieel en qua capaciteit opgevangen kunnen.





Gebieds/-wijkgerichte plannen

De informatie uit het 'integraal meerjarig programmeren' moet verankerd worden in een gebiedsgerichte aanpak, bijvoorbeeld in wijkplannen. In deze plannen moeten enerzijds de kenmerken en opgaven van een gebied/wijk tot uiting komen en anderzijds de aanpak die het meeste oplevert voor die wijk. Er zijn heel veel beleidsdomeinen die een wijkgerichte problematiek of aanpak kennen. Te denken valt aan het sociaal domein, gezondheid (spel en sport), mobiliteit/parkeren, energietransitie, veiligheid/handhaving, klimaatbestendigheid etc.

Door gezamenlijk echt integrale wijkplannen te ontwikkelen, kunnen slimme oplossingen worden gezocht. Daarbij schuiven bij voorkeur ook de externe partners, zoals woningbouwcoöperaties en GGD aan. Programmaonderdelen op wijkniveau waarbij in de openbare ruimte wordt geïnvesteerd, kunnen hierdoor worden gecombineerd.

Risico-gestuurde aanpak via beheerplannen

Het kan zijn dat een asset een gebrek vertoont en niet naar behoren presteert. Vanuit de techniek gezien moet deze asset worden aangepakt. Het is echter de vraag in hoeverre dit gebrek invloed heeft op de prestatie van het hele systeem. Een gat in een erftoegangsweg heeft een lager risico dan een gat in een hoofdontsluitingsweg. Het systeemdenken in combinatie met de risico-gestuurde aanpak zorgt ervoor dat je een afweging kunt maken, het besluitvormingsproces bevordert en leidt ertoe dat budgetten worden ingezet waar het écht nodig is. Instrumenten die hiervoor nodig zijn, zijn onder andere beheerplannen per asset en een risico-analyse.

Ernst \ Kans		Kans				
		Onwaarschijnlijk	Klein	Mogelijk	Waarschijnlijk	Zeker
Zeer klein		1	2	3	4	5
Klein		2	4	5	6	7
Serius		3	5	6	7	8
Groot		4	6	7	8	9
Zeer groot		5	7	8	9	10

Sturen op waarden via een afwegingskader

De openbare ruimte is vaak (te) krap bemeten om alle beoogde functies onder te brengen. De gemeente Helmond vormt hierop geen uitzondering. We duiden dit met een voorbeeld: één van de kernwaarden van Helmond is 'een gezonde en duurzame stad'. Meer ruimte voor groen draagt hieraan aantoonbaar bij, maar die ruimte kan ten koste gaan van andere functies in de openbare ruimte, bijvoorbeeld op het gebied van bereikbaarheid (o.a. parkeren). De assetmanagement-aanpak leidt tot sturen op waarden, waardoor beleidsdoelen meer met elkaar in verbinding wordt gebracht en keuzes beter onderbouwd kunnen worden. Een transparant afwegingskader is hierin een belangrijk instrument.

4. De Helmondse Context

De gemeente Helmond heeft meerdere visies op de stad geformuleerd. Samen geven ze richting aan de toekomst van onze stad. De inrichting en het beheer van de stad draagt bij aan dit toekomstbeeld. Assetmanagement koppelt beheer en onderhoud direct aan de doelstellingen van de stad. Zo wordt vanuit de beheeropgave meegebouwd aan de ontwikkeling van Helmond.

4.1 Onze missie

De gemeente Helmond wil een openbare ruimte realiseren en in stand houden die veilig, prettig, gezond en duurzaam is. Dit doen we voor inwoners en bedrijven, binnen de wettelijke kaders en tegen maatschappelijke aanvaardbare kosten.

Een goed ingerichte, functionele en plezierige openbare ruimte verhoogd het woongenot van iedereen in de stad en draagt bij aan alle andere doelen die voor de stad Helmond geformuleerd zijn.

Om de missie te volbrengen wordt er gewerkt vanuit een stevige basis met beheertaken in combinatie met een de benodigde flexibiliteit en doelmatigheid die de huidige maatschappij vraagt.

4.2 De ingrediënten

Er zijn meerdere documenten die beschrijven hoe de gemeente Helmond kijkt naar en werkt aan de openbare ruimte. In sommige documenten is de relatie met de openbare ruimte expliciet, in sommige document is die relatie meer impliciet.

Beleid en programma's, zoals (niet limitatief):

- Coalitieprogramma, Strategische Agenda, Structuurvisie
- Milieuvisie, Waterplan, Verbreed Gemeentelijk Rioleringsplan
- Beleidsplan stedelijk groen, Speelbeleidsplan
- Mobiliteitsplan
- Woonvisie, Economische beleidsplannen

Beheerplannen:

- Beheerplan civieltechnische kunstwerken
- Beheerplan groen voor Helmond Oost
- Beheerplan openbare verlichting
- Beheerplan wegen
- Programma onderhoud wegen (inclusief VRI's en openbare verlichting)
- Operationele programma's en beheerplan riolering
- Onderhoudsplanung sportaccommodaties
- Onderhoudsplanung spelen



Strategische doelstellingen gemeente Helmond

Strategische doelstellingen gemeente Helmond

Het Strategisch Assetmanagement Plan vertaalt de strategische doelstellingen van de gemeente naar de doelstellingen van de assets en de openbare ruimte. De Strategische Agenda 2019 – 2024, Helmond, netwerkstad in Brainport, is hierin leidend. Hierin zijn onderstaande pijlers benoemd. Deze vormen de leidraad voor de assetmanagementdoelstellingen:

- **Stedelijke leefbaarheid:** energietransitie en klimaatadaptatie, gezonde stad, woonstad, veilige stad
- **Sociale stad:** transitieopgave WMO, jeugd(zorg) en participatie, aandacht voor kwetsbare groepen, armoedebestrijding, kindvriendelijke stad
- **Vitale economie:** aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, vestigingsklimaat voor bedrijven, bereikbaarheid en mobiliteit en circulaire economie

Relatie met Omgevingswet

Op 1 januari 2021 treedt de Omgevingswet in werking.

Het doel van de wet is om balans aan te brengen in het beschermen en benutten van de fysieke leefomgeving, met het oog op de leefbaarheid, gezondheid en milieuwaarden.

Er zijn vier nevendoelen geformuleerd vanuit de wet: een integrale benadering van de fysieke leefomgeving in beleid, besluitvorming en regelgeving, meer ruimte voor initiatief van onderop, meer bestuurlijke afwegingsruimte en een snellere en betere besluitvorming. De Omgevingswet introduceert voor de gemeente vier instrumenten: de omgevingsvisie, het programma, het omgevingsplan en de omgevingsvergunning.

Het strategisch assetmanagement plan komt ook tot stand in de context van de komende Omgevingswet. Dit komt vooral tot uiting in de integrale benadering van assetmanagement met de (strategische) doelstellingen van de gemeente Helmond en het sturen op maatschappelijke waarden. Deze integrale benadering is conform het hoofddoel van de Omgevingswet. Daarnaast heeft het strategisch assetmanagement plan oog voor de belangen van de gebruiker en gaat zij al uit van een pro actieve opstelling.

Na het inwerking treden van de Omgevingswet zal het strategisch assetmanagement plan afgestemd moeten worden op de te maken Omgevingsvisie en eventueel op daaruit voortvloeiende programma's met het oog op de fysieke leefomgeving. Daarnaast bevat de Omgevingsvisie en de programma's straks mogelijk regels voor aan locaties toegekende functies die relevant zijn voor het strategisch assetmanagement. Omgekeerd kan het wenselijk zijn om vanuit het assetmanagement ook regels voor de fysieke omgeving vast te leggen. Deze decentrale regels worden vastgelegd in het omgevingsplan. Daar zal rekening mee gehouden moeten worden. Temeer omdat via de instrumenten van de Omgevingswet meer flexibiliteit en afwegingsruimte kan ontstaan om de strategische doelen van de gemeente Helmond te realiseren. Dat zal ook flexibiliteit vragen bij de inzet van assetmanagement. Dit vraagt een andere houding en geest van werken. Dit plan heeft mede tot doel hierop reeds te anticiperen.

Externe stakeholders

De assets in de openbare ruimte staan in dienst van de gebruikers. Assets moeten via de strategische doelen van de gemeente bijdragen aan de wensen van de gemeenschap. Daarom is het belangrijk om een helder beeld van deze doelen, gevraagde functies en prestaties te hebben. Aandacht hebben voor deze gebruikers (stakeholders) is daarom een belangrijk onderdeel van Assetmanagement.

Het borgen van een stakeholderanalyse en definiëring van wensen en eisen van hen moet daarom georganiseerd worden. Zowel met de gebruikers als andere partners (denk aan waterschappen, woningcorporaties, bedrijfsverenigingen, etc.). Hun inbreng moet worden meegenomen bij beslissingen over assets en de uitvoering van assetmanagement. Dit vraagt onder meer om een goede organisatie, het analyseren van betrokken stakeholders en het definiëren van wensen, eisen en kaders waar nodig.



5. Strategische Assetmanagement doelstellingen

In de strategische agenda omschrijft de gemeente Helmond wat voor gemeente zij wil zijn en welke keuzes hierin prioriteit hebben. De domeinen van de strategische agenda vormen de kernwaarden voor het strategisch assetmanagementplan.

5.1 Kernwaarden

1. Stedelijke leefbaarheid

Helmond moet voor iedereen een fijne, aantrekkelijke stad zijn om in te wonen en om te bezoeken. Binnen de strategische agenda zijn energietransitie, klimaatbestendigheid, gezonde stad en veilige stad onderdelen die belangrijke raakvlakken hebben met de inrichting en het beheer van de openbare ruimte.

Hoe moet de openbare ruimte ingericht en beheerd worden om invulling te geven aan deze aspecten van stedelijke leefbaarheid? En hoe blijven we meebewegen mee met de wensen vanuit de maatschappij?

2. Een sociale stad

Helmond is een stad met een grote diversiteit aan mensen. Met een groot deel van onze inwoners gaat het goed, maar dit geldt niet voor iedereen. Helmond kent relatief veel inwoners die niet of moeilijk kunnen meekomen. Zij hebben te maken met problemen op het gebied van werk, gezondheid, zorg, wonen en/of financiën. De openbare ruimte kan ondersteunend bij het aanpakken van deze problemen. Bijvoorbeeld door een inrichting die uitnodigt tot ontmoeten, buiten zijn, bewegen, gezamenlijke activiteiten met buurtbewoners etc.

3. Vitale economie

Een belangrijke voorwaarde voor bedrijven en ondernemers om zich in Helmond te vestigen is ons vestigingsklimaat. Hoewel het vestigingsklimaat ook samenhangt met het voorzieningenniveau (wat in de Strategische Agenda terugkomt in de basis en kansen van de stedelijke leefbaarheid), bestaat het economisch vestigingsklimaat uit het kunnen bieden van geschikte bedrijfslocaties, een goede bereikbaarheid en een goede aansluiting van onderwijs op de beschikbare arbeidsmarkt.

5.2 Helmondse kernwaarden vertaald naar ambities en doelen

Er is een begin gemaakt om de Helmondse kernwaarden, zoals verwoord in de Strategische Agenda 2019-2024, te vertalen naar ambities en doelen. Hierbij is onderscheid gemaakt in:

- Plannen: de ambitie en/of het doel is benoemd; maar nog onvoldoende concreet. Een nader op te stellen plan dient verder richting te geven;
- Projecten: de ambitie en/of het doel is vertaald naar een (pilot)project. Verdere uitwerking vindt in het project plaats;
- KPI (kritische prestatie-indicator): de ambitie en/of het doel is vertaald naar een kritische prestatie-indicator om invulling te geven aan prestatiesturing (zie hoofdstuk 7). De benoemde KPI's betreffen op dit moment overwegend voorstellen. De bedoeling is om deze verder vorm te geven.

De doelen zullen in de tijd verder geconcretiseerd en aangepast moeten worden. Op deze manier ontstaat het richtinggevende routeplan waarvan de voortgang met behulp van KPI's gemonitord wordt. Op deze manier worden de ambities en doelen herkenbaar voor iedereen die binnen de gemeentelijke organisatie werkzaam is in de openbare ruimte.

Sturen op ambities en waarden

De Helmondse waarden getuigen van ambitie. Het sturen op deze ambities en waarden brengt vragen met zich mee:

- wat doen we als er sprake is van conflicterende ambities?;
- wat doen we als blijkt dat er onvoldoende middelen zijn om alle ambities waar te maken?;
- hoe maken we dan een afweging en hoe stellen we prioriteiten?;
- hoe bewaken we de voortgang bij het realiseren van de ambitie?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is er een afwegingskader ontwikkeld. Het afwegingskader bestaat uit een set van criteria waarop verschillende keuzes rondom assets worden beoordeeld en geoptimaliseerd. Het kader helpt om bewust en gezamenlijk op waarden te sturen, besluitvorming te vergemakkelijken en de programmering concreter te maken. Het afwegingskader maakt duidelijk op basis van welke criteria de assetmanagement-organisatie afwegingen maakt en welke methoden daar bij worden ingezet. Daarnaast is er een procedurele kant die beschrijft op welke momenten welke mensen het afwegingskader toepassen.

Afwegingscriteria komen vanuit:

- Ambities en (maatschappelijke) doelen van de gemeente
- Beleid
- Wet & regelgeving
- Kansen en risico's
- Kosten (zowel investerings- als beheerkosten)

Gezien de hoeveelheid en de breedte van de thema's en de dynamiek in de omgeving is het afwegingskader continu in beweging. Het is belangrijk om dit kader een stevige basis te geven met hierin ruimte voor afwegingen op wijk- en projectniveau. Bij het vormen van wijkplannen en projectplannen moet het afwegingskader integraal worden meegenomen.

6. Visie op organisatie, financiën en systeem

De kernwaarden van Helmond en daaraan gerelateerde assetmanagementdoelstellingen zijn in het vorige hoofdstuk toegelicht. Om deze doelstellingen te halen, zijn middelen nodig: data, geld en niet te vergeten een goed functionerende organisatie met management en medewerkers die de buitenruimte dankzij hun kennis en kunde op orde houden.

Sturing en betrokkenheid van het management

Voorbeeldgedrag van het management is de succesfactor bij veranderingen. Assetmanagement vormt daar geen uitzondering op. Het is van groot belang dat het hele management laat zien dat zij assetmanagement omarmt. Dit betekent dat:

- het management ruimte en verantwoordelijkheid geeft en stuurt op de inhoudelijke samenhang van de verschillende doelen, inspanningen en resultaten;
- het management werkt met en stuurt op kritische prestatie-indicatoren (KPI's);
- het management medewerkers binnen en buiten de afdelingen die met de openbare ruimte bezig zijn actief stimuleert en aanspreekt;
- het management zorgt voor een heldere rolverdeling: de mate van rolvastheid in de organisatie en de transparantie hierover bepaalt in grote mate de kwaliteit en continuïteit van samenwerking, samenhang en focus.

Ook bestuurders veranderen mee

Binnen assetmanagement is aansluiting op de doelen die de gemeente nastreeft belangrijk. Helderheid over welke meerwaarde de gemeente wil bieden, welke afwegingen daaraan ten grondslag liggen en welke prestaties behaald moeten worden, helpt om de vertaling naar assets scherp te krijgen. Er ligt hiermee ook een taak om bestuurders hierover concreet uitspraken te laten doen en inhoud te geven aan integraal samenwerken. Daarbij kun je denken aan de volgende onderwerpen en instrumenten die het bestuur vaststelt en waarop ze kan sturen:

- risicomatrix en kwaliteitsniveaus
- prestatie-indicatoren
- toepassing van het afwegingskader
- meerjarenprogramma en bijbehorende middelen, verankerd in de begroting
-

De uitdaging is om een heldere, toekomstgerichte en consistente aanpak vanuit assetmanagement te ontwikkelen en tegelijkertijd voldoende ruimte te laten voor particuliere initiatieven in de openbare ruimte.

Scheiding van verantwoordelijkheden bij assetmanagement

Assetmanagement raakt vele onderdelen van de organisatie. Het is belangrijk om de verschillende assetmanagement rollen goed te organiseren en verantwoordelijkheden helder te beleggen in de organisatie. Een transparante organisatie, duidelijke rollen en heldere afspraken dragen bij aan effectieve communicatie én transparante besluitvorming.

De organisatie van assetmanagement vraagt om een scheiding tussen de verantwoordelijkheid voor de strategische keuzes en kaders, de invulling van de tactische plannen en het uitvoeren en realiseren van de doelen. Deze driedeling voorkomt dat medewerkers 'meerdere petten op hebben'. De splitsing van rollen bevordert de gesprekken op de grensvlakken. Bijvoorbeeld wanneer het realiseren van doelen moeilijk blijkt. Ligt dit dan aan te ambitieuze doelstellingen, beperkte middelen of aan de uitvoering?

Visie op de assetmanagement-organisatie

De assetmanagement-organisatie en daarbij horende nieuwe manier van integraal samenwerken die wij in dit strategisch assetmanagementplan beschrijven is te beschouwen als de visie (stip op de horizon). Helder is dat dit niet onmiddellijk gerealiseerd zal zijn, er is sprake van een groeipad. Op termijn zal het assetmanagement zich ontwikkelen waarbij de integraliteit, de objectiviteit, de risicobenadering en de prestatiegerichtheid gaan toenemen.

Door ruimte te geven voor een procesmatige benadering, kan op korte termijn begonnen worden met het werken volgens de assetmanagement benadering en worden daarbij concrete producten geleverd. Hierbij is het belangrijk dat het elkaar aanspreken op de rolinvulling en dat deze de inhoudelijke werkzaamheden niet in de weg mag staan. Voor de lange termijn maakt de procesmatige aanpak door duidelijke planning helder welke prestaties en resultaten geleverd moeten worden. Dit vergroot de betrokkenheid van medewerkers en stakeholders.

- de ontwikkeling van assetmanagement binnen de gemeente Helmond start binnen de afdeling IBOR;
- centraal staat gebruik, inrichting en beheer van de openbare ruimte vanuit de maatschappelijke doelen en behoeften. Belangrijk ijkpunt hierin is de strategische agenda van de gemeente;
- we gaan beheerplannen opstellen voor de assets, inclusief de bijbehorende risico-afwegingen en –matrix. Keuzes worden onderbouwd met financiële, prestatie- en risicogegevens;
- vanuit de beheerplannen gaan we werken aan een integrale meerjaren-programmering;
- de integrale meerjarenprogrammering wordt uitgewerkt naar integrale wijkplannen en gebruikt voor communicatie en afstemming met de externe stakeholders;
- voor de beheersing van de risico's op langere termijn wordt een risicoregister opgesteld en bijgehouden;
- informatiemanagement wordt geborgd en er wordt gezorgd voor actuele, betrouwbare en complete informatie met betrekking tot areaal en prestaties;
- er worden heldere afwegingen gemaakt over zelf doen of uitbesteden naar externe partijen.



De rollen binnen assetmanagement

De asset-owner

De gemeenteraad is als gekozen volksvertegenwoordiging het hoogste orgaan binnen de gemeente en daarmee formeel asset-owner. De gemeenteraad heeft dit eigenaarschap gemandateerd aan het college van B&W als uitvoerend bestuur. Het eigenaarschap wordt vervolgens doorgemandateerd in de ambtelijke organisatie. Voor de invulling van de ambtelijke asset-owner rol is het leggen van verbanden tussen de opgaven die binnen de verschillende domeinen spelen cruciaal. Hiervoor is het houden van overzicht, een brede, integrale blik, voldoende affiniteit met de inhoud, bestuurlijke sensitiviteit en kennis van de P&C-cyclus noodzakelijk. De asset-owner zit in een positie waar invloed uitgeoefend kan worden op het benoemen en afstemmen van de maatschappelijke doelen, de (verdeling van) middelen om die doelen te bereiken en de bestuurlijke verantwoording daarover. De asset-owner is verantwoordelijk voor het (laten) opstellen van de integrale meerjarenplanning, de KPI's het afwegingskader en de risicomatrix. De gemeenteraad stelt deze vervolgens vast en geeft hiermee de kaders voor het assetmanagement aan.

Binnen de huidige opzet en invulling van de ambtelijke organisatie van de gemeente Helmond is de rol van ambtelijk asset-owner het meest logisch belegd bij een lid van het directieteam. Op deze plek wordt een directe relatie gelegd met de strategische doelen. Bovendien is de integrale benadering concern-breed en de bestuurlijke koppeling geborgd. Het verantwoord en duurzaam in stand houden van de kapitaalgoederen in de openbare ruimte is een structurele verantwoordelijkheid van de gemeente die grote financiële consequenties heeft (jaarbudget ca. € 29,0 miljoen). De invulling van de asset-owner moet daarom structureel in de organisatie worden belegd.

De assetmanager

Het assetmanagement ligt bij de afdeling IBOR, team Asset en Beleid. De assetmanagers is verantwoordelijk voor het realiseren van de assetmanagementdoelstellingen. Belangrijke kenmerken van de rol van assetmanager zijn het verbinden met andere (beleids)terreinen, het integraal programmeren, het beoordelen van de risico's en kansen en de zorg voor betrouwbare data. De assetmanager is op strategisch-tactisch niveau de spreekwoordelijke rechterhand van de asset-owner. Gezamenlijk moeten zij zorgen voor de noodzakelijke processen en producten om het assetmanagement goed in te kunnen vullen.

De assetmanager is het aanspreekpunt voor zowel in- als externen voor projecten en ontwikkelingen. Hiervoor is kennis en ervaring met de techniek, flexibiliteit en een kritische blik op de assets belangrijk. Daarnaast wordt van de assetmanager verwacht dat hij/zij actief op zoek gaat naar informatie en ontwikkelingen binnen en buiten de gemeentelijke organisatie, die effecten kunnen hebben op (het functioneren van) de assets.

De bestaande IBA-rol (integraal beheeradviseur bij ruimtelijke projecten) wordt ondergebracht bij de assetmanager.

Om invulling te geven aan de rol van assetmanager moet deze verantwoordelijk zijn voor een voldoende groot werkgebied. Ook is het noodzakelijk dat de assetmanagers integraal werken. Tenslotte mag de invulling niet kwetsbaar zijn, assetmanagers moeten elkaar kunnen aanvullen en werk van elkaar kunnen overnemen. Daarom kiezen wij voor een organisatie-opzet met voorlopig drie assetmanagers georganiseerd naar gebiedstype:

- woonwijken (i.c.m. buitengebied);
- bedrijventerreinen (i.c.m. met hoofdinfrastructuur);
- centrum.

Binnen de gebiedstypen is veelal sprake van vergelijkbare kansen en problemen. De indeling maakt bovendien dat de assetmanagers herkenbare aanspreekpunten zijn voor stakeholders binnen en buiten de organisatie.

Met deze indeling wordt de gehele openbare ruimte van Helmond afgedekt. De hoofdindeling is structureel, de aanvullende combinaties zijn flexibel op basis van opgaven en omvang van de werkzaamheden. Het ligt in lijn der verwachtingen dat deze indeling zich de komende jaren ontwikkelt en mogelijk meer opgabegericht gaat worden ingevuld.

De assetmanagers zijn samen met het afdelingshoofd IBOR en de teammanager AB verantwoordelijk voor de integrale aanpak van de openbare ruimte in Helmond. De inhoudelijke verantwoording zit daarbij primair bij de assetmanagers, de personele aansturing bij de lijnmanagers. Het mag duidelijk zijn dat bij de invulling van de rol van assetmanager sprake zal zijn van een groeipad met aandacht voor training en coaching.

Om ervoor te zorgen dat relevante informatie uit systemen kan worden gedistilleerd moet ook het informatiemanagement goed worden belegd. Assetmanagement staat of valt immers met actuele en betrouwbare informatie. De huidige beheersystemen vormen hiervoor de basis. Er zal op termijn echter meer informatie nodig zijn over de kwaliteit en de (actuele) prestatie van assets. Ontwikkeling van de beschikbaarheid van data maakt daarom deel uit van het groeipad. Niet alleen data over de technische staat, maar vooral ook over de functionaliteit van de assets vanuit de maatschappelijke opgaven.

De asset-engineer

De asset-engineers functioneren binnen de afdeling IBOR, team AB. Zij ondersteunen de assetmanagers met het vertalen van assetstrategieën en het opstellen van de programmering. Ze waarborgen de integraliteit in projecten door ervoor te zorgen dat in de projectbeschrijving de afstemming met andere beleidsterreinen en beheerdisciplines is opgenomen. Zij hebben een verifiërende en validerende rol met betrekking tot de planvoorbereiding door de serviceprovider.

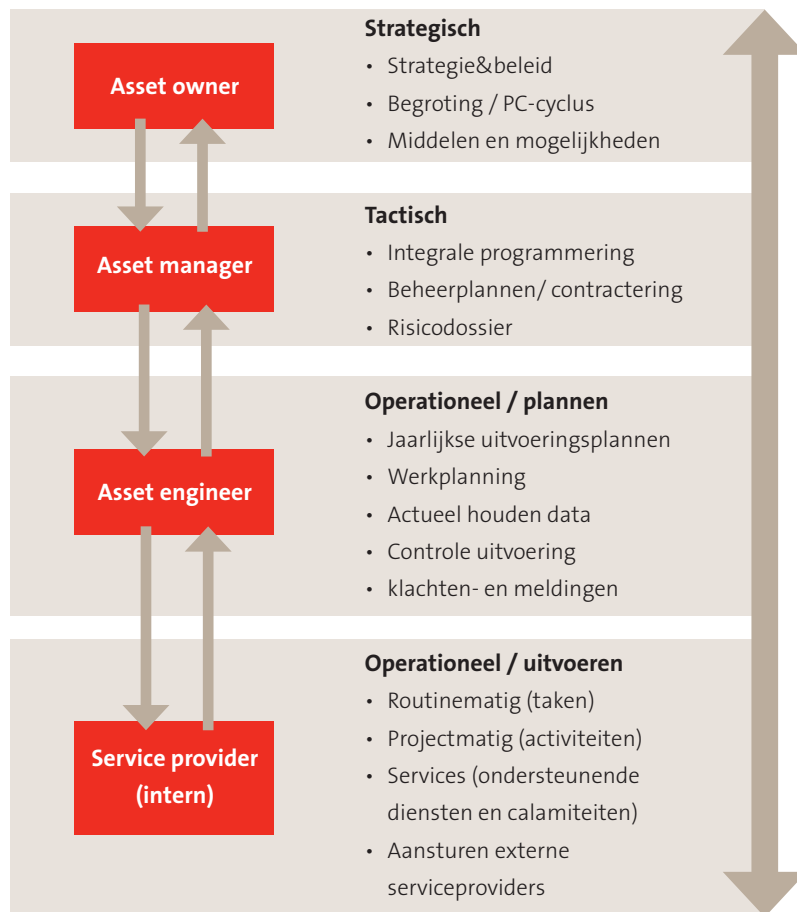
Serviceprovider

De serviceprovider zorgt voor de uitvoering van (operationele) diensten (ontwerpen, bouwen, beheren, onderhouden, bedienen). De serviceprovider kan binnen én buiten de eigen organisatie werkzaam zijn. Binnen de organisatiestructuur van de gemeente Helmond treedt het team Ingenieursbureau van IBOR op als preferente (interne) serviceprovider. Verder hebben marktpartijen de rol van (externe) service provider.



De opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie tussen het huidige team AB en het team IB moet verder worden uitgewerkt. Met het team IB worden elk jaar afspraken gemaakt met betrekking tot de planning en de te leveren prestaties. Deze afspraken worden maandelijks geactualiseerd. Projecten van andere afdelingen, die door team IB worden uitgevoerd, lopen altijd via de assetmanagers. Op deze manier wordt gewaarborgd dat projecten integraal worden bekeken, de consequenties voor het beheerdomein in beeld worden gebracht en ook de planning goed wordt afgestemd.

AM-Processen

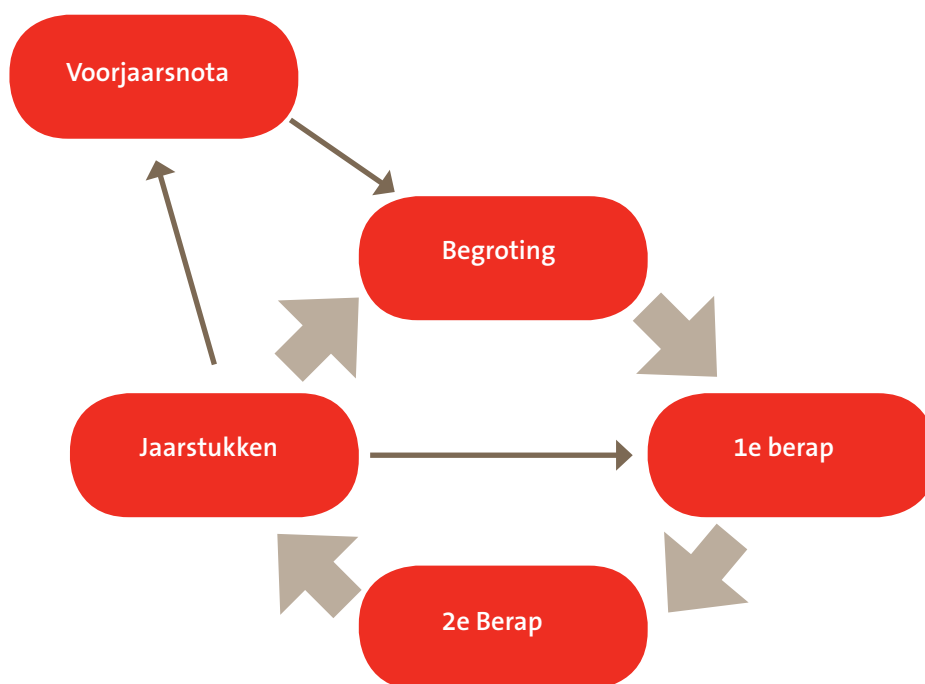


De asset-user

Asset-users zijn inwoners, bedrijven en andere stakeholders die gebruik maken van of betrokken zijn bij de openbare ruimte. Betrokkenheid van de asset-users is van cruciaal belang voor de invulling van assetmanagement. Alleen op die manier ontstaat een goede koppeling met de maatschappelijke opgaven. Voor deze betrokkenheid zijn dit Strategisch AssetManagement Plan, de wijkplannen en de projectplannen belangrijke documenten. Per vraagstelling wordt in afstemming met de Assetmanager een beargumenteerde afweging voor de wijze van participatie gemaakt.

Afstemmingscyclus tussen Asset-owner en Assetmanager

De asset-owner en assetmanager hebben veelvuldig contact met elkaar over het bewaken van de kaders en het realiseren van de doelen. Er zijn sowieso een aantal formele afstemmingsmomenten, waarop verantwoording, bijsturen en vooruitkijken aan de orde is. Deze momenten zijn gekoppeld aan de planning- en control-cyclus binnen de gemeente.



Organisatie (mensen & middelen)

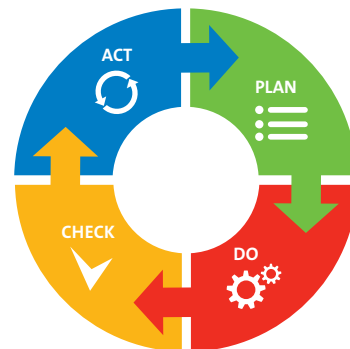
Organisatie en personeel

Met betrekking tot de assetmanagement-organisatie zijn de volgende ambities leidend bij de doorontwikkeling:

1. De organisatie is gebiedsgericht en omgevingsbewust, flexibel en goed bereikbaar.
2. De organisatie werkt samen met in- en externe stakeholders om de kwaliteit en belevings- en gebruikswaarde van de openbare ruimte te vergroten.
3. De organisatie is dienstbaar en professioneel, kent de vigerende wet- en regelgeving, is op de hoogte van (nieuwe) ontwikkelingen en is staat deze te vertalen naar een integrale aanpak van de openbare ruimte.
4. De organisatie is betrouwbaar, betrokken en daadkrachtig en werkt open en transparant.
Zij is een betrokken partner in de stad en verbindt partijen.
5. De organisatie vergroot de betrokkenheid van de bewoners bij de stad door participatie te stimuleren (aandacht voor initiatieven vanuit de wijk).

Werkprocessen

Het beheerproces vraagt om een goede informatievoorziening om tot transparante en afgewogen keuzes te komen. Daarom staat de Plan, Do, Check, Act-cyclus centraal in de werkprocessen binnen assetmanagement. De verantwoordelijkheden van de functies zijn in RASCI-termen uitgewerkt (Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed). Beschreven wordt welke informatie in welk stadium van het beheerproces beschikbaar moet zijn.



Assetmanagement informatiesysteem

Voor een succesvolle implementatie van assetmanagement is goede data- en informatievoorziening cruciaal, om grip te krijgen op de kosten, risico's en prestaties van assets en om transparante keuzes te kunnen maken en deze keuzes te evalueren. Dit betekent een doorontwikkeling van de beheersystemen, waarbij een koppeling wordt gelegd met kwaliteit/toestand en prestaties. Doorontwikkeling vraagt ook om een eenduidige koppeling met de financiële bedrijfsvoering. De data-/informatiemanager speelt hierbij een belangrijke rol.

Financiën

De huidige manier van begroten, budgetteren en verantwoorden binnen het beheerdomein leidt niet automatisch tot het nemen van de meeste effectieve maatregelen: Door het toedelen van budgetten aan disciplines is de natuurlijke reactie om de budgetten binnen deze disciplines om te zetten. Uitwisseling van middelen naar een andere discipline, op basis van meerwaarde en behoefte, ligt niet voor de hand. Ook kan er een focus ontstaan om de budgetten per jaar op te maken, omdat de middelen op dit moment moeilijk meegenomen kunnen worden naar daaropvolgende jaren.

Om het uitwisselen en jaaroverstijgend gebruik van budgetten te vergemakkelijken, worden de volgende acties in gang gezet:

- De beheerbudgetten worden, waar mogelijk vanuit wet- en regelgeving, ontschot en ingezet waar ze voor de openbare ruimte de meeste meerwaarde creëren;
- De mogelijkheid wordt onderzocht om een reserve of voorziening voor de openbare ruimte te creëren, zodat jaaroverstijgende inzet van middelen kan plaatsvinden.

Hiervoor is het hebben van een goede, integrale meerjarenplanning van groot belang. Daarmee kan de ambtelijk asset-owner en het gemeentebestuur grip houden op de in te zetten middelen en te realiseren doelen.

De huidige budgetten voor de belangrijkste beheerdomeinen in de openbare ruimte zijn vergeleken met landelijke kengetallen. Het algemene beeld is dat binnen Helmond de budgetten voor wegbeheer, openbare verlichting en riolering vergelijkbaar zijn met andere gemeenten. Vergeleken met landelijke kengetallen liggen de budgetten van beheer en onderhoud van groen en bomen in Helmond aanzienlijk lager en voor reiniging aanzienlijk hoger in vergelijking met andere gemeenten. De reden voor deze afwijkingen wordt nog verder onderzocht en geduid.

In het kader van de recente BBV-wijziging zijn de budgetten voor beheer vanaf 2018 gesplitst in investeringen en exploitatielasten. Onder een investering wordt verstaan: een maatregel die leidt tot levensduurverlenging van de asset. Investerings moeten geactiveerd worden en dit leidt tot kapitaallasten, deze kapitaallasten worden gedekt uit het kapitaallastenplafond van de gemeente Helmond.

Zoals de meeste gemeenten kent ook Helmond in de komende jaren een vervangingsopgave in de openbare ruimte. In het vervolg moeten de financiële consequenties verder in beeld worden gebracht. Dit gebeurt in de beheerplannen, waarin de beschikbare budgetten worden gekoppeld aan de omvang van het areaal en de ambities en de vervangingsopgave gedetailleerd in beeld wordt gebracht.

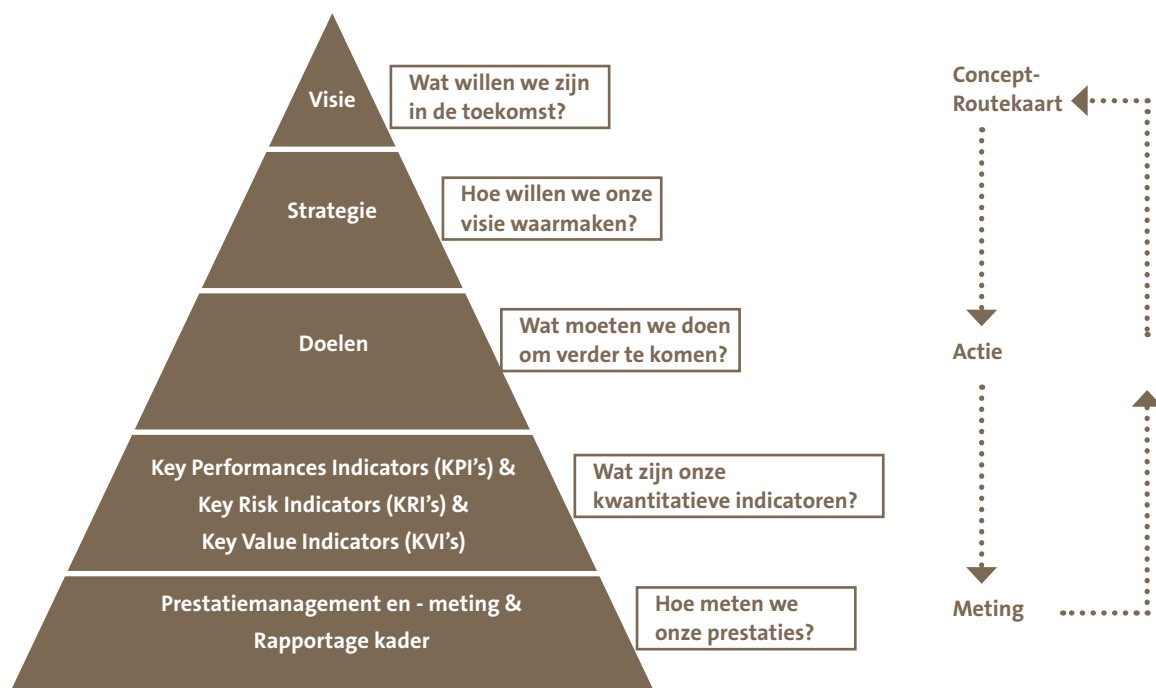
7. Prestatiemanagement

7.1 Kritische prestatie-indicatoren

Een belangrijk onderdeel van het assetmanagement is het 'meten' van prestaties en het, op basis van de uitkomsten daarvan, doen van verbetervoorstellen. Dit vatten we onder de term 'prestatie management'.

Naast monitoring op input en middelen, is daarbij monitoring op output en outcome belangrijk om een goede relatie te leggen met de strategische doelstellingen van de gemeente Helmond.

Een manier om dit te doen is het werken met kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Een kritische prestatie-indicator is datgene waar de organisatie goed in moet zijn om haar doelen te kunnen bereiken. Ze maken onderdeel uit van de strategie van een organisatie en zijn cruciaal voor het behalen van doelen.



De KPI's geven inzicht in de realisatie van de assetmanagementdoelstellingen zoals deze in hoofdstuk 5 beschreven. Er zijn verschillende soorten KPI's ¹ :

1. Middelen KPI; input indicator, gebruikte instrumenten, bijv.:

- Beschikbaarheid uren inzet personeel
- Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel
- Beschikbaarheid financiële middelen

¹ Gebaseerd op het MAPE-spectrum model (Bouckaert, 1999)

2. Activiteiten KPI; hoe wordt de input ingezet om bepaalde producten of diensten te leveren. Inzicht in kwaliteit van de werkwijze of het proces, bijv. :

- Hoe voeren we onze projecten en processen uit (procesbeschrijving, projectmatig werken, overlegmomenten, besluitvormingsmomenten, 'kwaliteitsborging', lerende organisatie etc.)
- Actualiteit beheerdata

3. Prestatie KPI; output-indicator, het resultaat. Het resultaat kan zowel gerelateerd zijn aan de maatschappelijke doelen als aan de technische staat van de assets. Belangrijk is om de maatschappelijke doelen en programma-indicatoren uiteindelijk door te laten werken in indicatoren voor de afdeling IBOR. Bijv.:

- VANG-doelstellingen m.b.t. scheiding van afval;
- Kwaliteitsafspraken (beeldkwaliteit) per asset en per gebied
- Aantal meldingen en snelheid van afwikkeling
- Beschikbaarheid hoofdwegen
- Aantal keren schade door water(overlast)
- Vermindering hittestress in de openbare ruimte
- Aandeel duurzame inkoop op totale inkoopvolume IBOR (%)

4. Effecten KPI; outcome-indicator, op basis van evaluatie met derden, bijv.:

- Tevredenheid van inwoners en bedrijven over inrichting en beheer van de openbare ruimte
- Tevredenheid van inwoners en bedrijven over ondersteuning van burgerinitiatieven
- Gezondheidsbeleving van de Helmonder
- Veiligheidsgevoel van de Helmonder
- Vermindering van het aantal werklozen

Een aantal indicatoren voor de openbare ruimte schuurt heel dicht aan tegen indicatoren van andere beleidsdomeinen. Daar moeten we bekijken wie uiteindelijk die indicator gaat monitoren. IBOR is voor een doelmatige inzet van haar middelen echter wel afhankelijk van de informatie die dit soort indicatoren oplevert. Het heeft geen zin om een speeltoestel te vervangen als de doelgroep niet (meer) aanwezig is in een gebied of andere wensen heeft. Het heeft ook geen zin om een trottoir opnieuw te bestraten als het nauwelijks gebruikt wordt. Blijkbaar is het niet aantrekkelijk genoeg om te gebruiken en is er wellicht behoefte aan 'iets anders'. Andersom kan een andere inrichting en beheer van de openbare ruimte de gezondheids- en veiligheidsbeleving van mensen positief beïnvloeden.

Het werken met prestatie management kent drie fasen.

1. Het vaststellen en vertalen van de strategische assetmanagementdoelstellingen
2. Het definiëren en vastleggen van kritische prestatie-indicatoren.
3. De sturing en bijsturing van prestatie management vindt plaats door een vast proces, bijvoorbeeld via het veel gehanteerde model van Deming: de 'plan-do-check-act'- cirkel.

Vanuit de herijking van de strategische agenda en het opstellen van de nieuwe begroting wordt organisatiebreed nagedacht over prestatie-indicatoren. Vanuit IBOR wordt hierop aangehaakt.

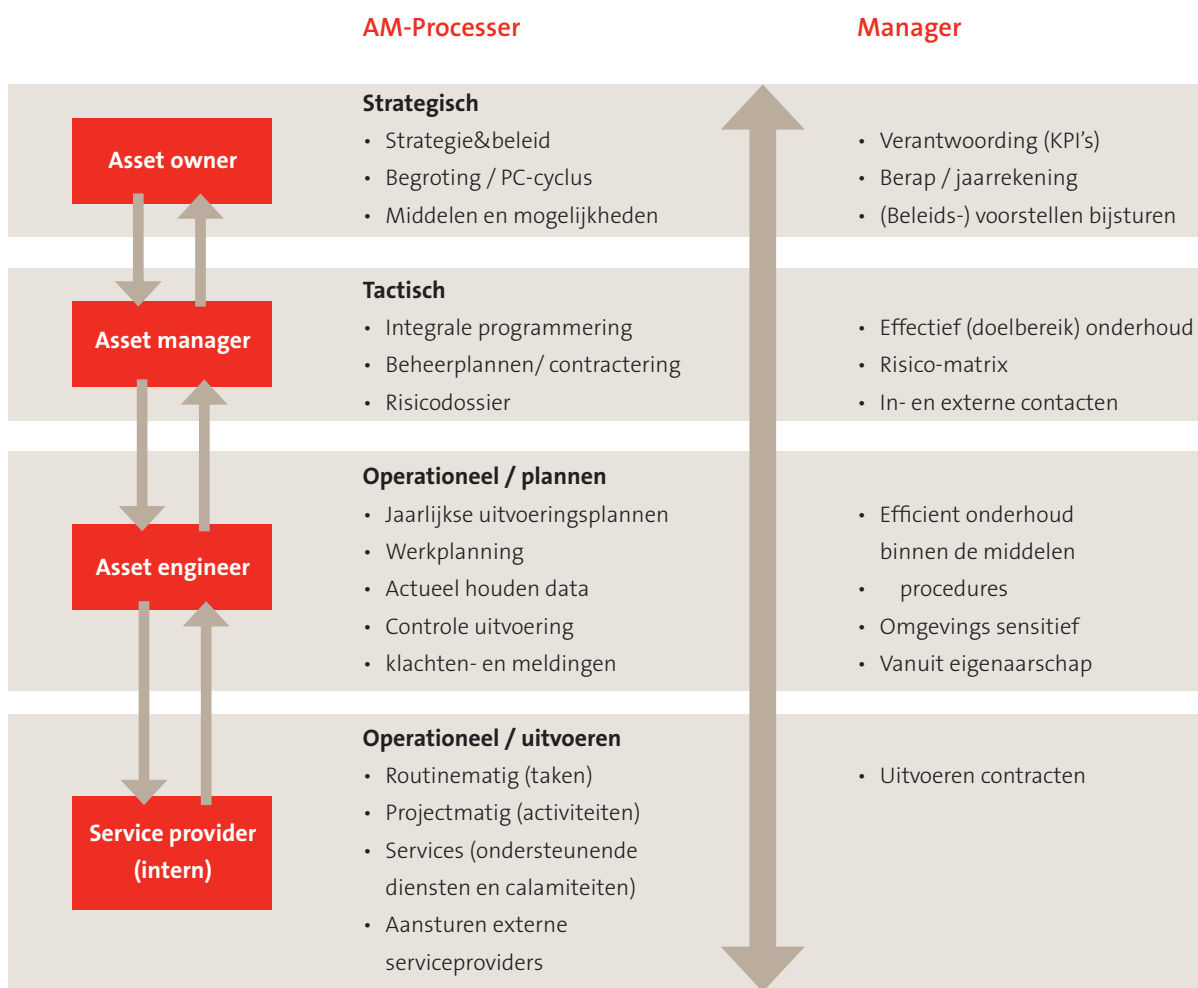
7.2 Sturen en bijsturen KPI

Sturen en bijsturen op basis van de KPI's vindt op de volgende manier plaats.

- De KPI's met betrekking tot de middelen en de activiteiten zijn direct van belang voor de bedrijfsvoering en moeten bij het management continue in beeld zijn om eventueel bij te kunnen sturen. Per KPI moet worden bepaald wat de minimaal mate van actualiteit moet zijn. De belangrijkste KPI's moeten in een "dashboard" worden opgenomen.
- De prestatie KPI's worden minimaal jaarlijks gerapporteerd in het (inwoner-) jaarverslag/de jaarrekening van de gemeente. Over eventuele fundamentele afwijkingen van de te leveren prestaties wordt in de Beraps aan het bestuur gerapporteerd.
- De verantwoording van de outcome KPI's vindt jaarlijks plaats aan het bestuur. Omdat deze KPI's veelal afdeling overstijgend zijn, worden de KPI's op de afstemmingsmomenten met de andere organisatie-onderdelen van de gemeente beoordeeld en tegen het licht gehouden.

Het werken met KPI's is geen statisch gegeven. Nieuwe doelstellingen kunnen leiden tot het opstellen van nieuwe KPI's. Benoemen van nieuwe KPI's of aanpassing van bestaande KPI's is een iteratief proces (meten wij op een goede manier, geeft de KPI de juiste vertaling van hetgeen wij willen bereiken). Deze analyse kan leiden tot bijstelling van de KPI's of tot het formuleren van nieuwe KPI's.

Bijlage 1: Nadere toelichting asset management rollen



**Asset owner:**

- Opdrachtgeverschap assetmanagement (structureel):
 - Doelen en kaders voor het assetbeheer (laten) opstellen en vaststellen
 - Prestatiecriteria (laten) opstellen en vaststellen (incl. risicoprofielen)
- Faciliteren asset management organisatie (mensen, middelen)
- Financiering van de assets verzorgen (P&C-cyclus)

Formeel beheren van de bedrijfs- en assetportfolio

Asset manager:

- Contacten met stakeholders in- en extern (waaronder IBA-rol in projecten)
- Verbinding met andere (beleids-)domeinen: actief ophalen van informatie en kansen benutten
- Bepalen asset strategieën en standaarden (functionele eisen van het systeem)
- Contacten met stakeholders (in- en extern) borgen
- Opstellen integrale (meerjaren-)investeringsplanning
- Programma management
- Managen van de asset-prestaties
- Databeheer

Asset engineer:

- Vertalen van de asset strategieën in beheer- en onderhoudsmaatregelen (beheerplannen per domein)
- Levert een bijdrage aan het opstellen van de (integrale) programmering
- Stelt bestekken en contracten op of levert hier een bijdrage aan.
- Is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de assets gedurende de gebruiksfase
- Biedt oplossingen om de asset performance over de levensduur te verbeteren en te borgen

Service provider (intern):

- Marktconform (laten) bouwen en onderhouden assets
- Projectmanagement
- Dataverzameling
- Contracten opstellen met, en het managen van, externe service providers

