

IBOR 2023 - 2028

Integraal beheer voor de toekomst

15 februari 2023

Steller: Annelies Hougardy

Afdeling Ruimte

Versie 1.0

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Doel van de nota.....	4
1.2.	Waarom ‘Integraal beheer’	4
1.3.	Leeswijzer.....	5
2.	Integraal Beheer in de Openbare Ruimte	6
2.1.	Wat is de openbare ruimte?.....	6
2.2.	Beheer van onze openbare ruimte	6
2.2.1.	Verzorging: is het schoon?	7
2.2.2.	Technische staat: is het heel?	8
2.3.	Groot onderhoud afstemmen	8
2.3.1.	Lange termijn (strategisch planningsproces).....	8
2.3.2.	Middellange termijn (coördinatieproces).....	8
2.4.	Openbare Ruimte Areaal	8
2.4.1.	Niet opgenomen in areaal.....	9
2.4.2.	Overzicht bestaand areaal gemeente Medemblik.....	9
2.4.3.	Overzicht uitbreiding areaal gemeente Medemblik	10
2.5.	Kwaliteit en kwaliteitsniveaus	10
2.5.1.	Wat is kwaliteit?	10
2.5.2.	Welke kwaliteitsniveaus onderscheiden we?	10
2.5.3.	Ambitieniveaus gekoppeld aan kwaliteit.....	12
2.5.4.	Hoe doen we het; beeldschouw.....	14
2.6.	Samenvattend	15
3.	De Financiën.....	16
3.1.	Reserve kapitaalgoederen.....	16
3.2.	Beschikbare middelen voor beheer en onderhoud.....	17
3.3.	Doorrekenen maatregelen	17
3.3.1.	Bestaand areaal (2022).....	18
3.3.2.	Uitbreiding areaal (2023)	19
3.3.3.	Posten niet areaal-gebonden.....	20
3.4.	Achterstallig onderhoud	20
3.5.	Areaaluitbreiding.....	20
3.6.	Inwonerswensen.....	21
3.7.	Beschikbare middelen voor toekomstig beheer en onderhoud.....	21
3.7.1.	Toekomstig beheer bestaand areaal	21
3.7.2.	Toekomstig beheer nieuw areaal.....	22
3.8.	Sturingsmogelijkheden	22
4.	Vervolgaanpak Integraal Beheer	23
4.1.	Nieuwe instrumenten en processen	23
4.2.	Nieuwe kapitaalgoederen	23
4.3.	Vervolgaanpak integraal beheer	23
	Bijlage 1 - Kaart Structuurelementen	25

1. Inleiding

De kwaliteit van de openbare ruimte is van belang voor de gezondheid en het welzijn van onze inwoners.

De gemeente is primair verantwoordelijk voor het inrichten en beheren van de openbare ruimte, op een zodanige manier dat de openbare ruimte met de daarin aanwezige kapitaalgoederen bijdraagt aan de behoefte en het welzijn van de gebruikers.

Kapitaalgoederen is een verzamelnaam voor investeringen die we hebben gedaan, onder meer in de openbare ruimte. Denk daarbij onder andere aan wegen, groen, bruggen, riolering en waterwegen. Na aanleg is het belangrijk dat we deze kapitaalgoederen onderhouden en dat kost geld.

Binnen de openbare ruimte van gemeente Medemblik hebben we te maken met veel ontwikkelingen. De ambities van onze gemeente rondom aanpak klimaatverandering en afnemende biodiversiteit hebben invloed op het verduurzamen en vergroenen van woningen, bedrijven, maar ook de leefomgeving. Het beleid wordt hierop afgestemd en heeft invloed op de wijze van het beheren van deze leefomgeving.

Verder hebben wij per 1 januari 2023 een groot gebied om te beheren overgenomen van het Hoogheemraadschap Hollands-Noorderkwartier, met onder meer ruim 200 kilometers aan wegen en circa 11.000 bomen.

Het beheer en onderhoud van het bestaande en nieuwe areaal is bepalend omdat dit direct van invloed is op de aantrekkelijkheid, de bruikbaarheid en de veiligheid van de leef- en werkomgeving. Ook is het belangrijk vanuit financieel oogpunt. Beperkingen in het onderhoud of de kwaliteit daarvan leidt op termijn tot extra kosten. Dan zijn eerder dure reconstructies, groot onderhoud of vervangingen nodig. Tegelijkertijd moeten we rekeningen houden met de kosten op de korte termijn.

Om te kunnen sturen op de kwaliteit van de openbare ruimte is er behoefte aan instrumenten om te kunnen meten en te sturen op resultaten. Deze resultaten geven een indicatie van de werkelijke kwaliteit. Met deze resultaten kunnen we in gesprek met de inwoners, maatschappelijke partners en bestuur.

Om de kapitaalgoederen integraal, maar ook slagvaardiger te beheren heeft de werkorganisatie nieuwe instrumenten, processen en daarbij horende werkwijze zich eigen gemaakt. Onze werkwijze voor de aanpak van het beheer hebben we vastgelegd in deze 'Nota Integraal Beheer Openbare Ruimte (IBOR) 2023-2028'.

1.1. Doel van de nota

Met deze nota IBOR vertellen we hoe de budgettering van de verzorging, het onderhoud en de vervanging is en wordt geregeld. Met de voor deze momentopname gebruikte gereedschappen maken we duidelijk wat het effect is van keuzes op het kwaliteitsniveau per functiegebied, kern of wijk en kunnen de budgetten integraal ingezet worden.

In deze nota geven we inzicht in:

- het areaal;
- de kwaliteitsambities;
- de financiën;
- de behaalde kwaliteit (resultaat, praktijk);
- de sturingsinstrumenten.

1.2. Waarom ‘Integraal beheer’

Gemeente Medemblik met haar vele voorzieningen is een prachtige gemeente met 17 kernen die alle een eigen identiteit hebben. De noodzaak om de openbare ruimte zo optimaal mogelijk in te richten en te beheren vraagt om *integraal beheer* van de openbare ruimte. Integraal beheer doen wij door prestaties, ambities om kernen vitaal en leefbaar te houden, risico's en kosten integraal af te wegen. Wij houden rekening met de wensen, behoeften en ambities van de inwoners en bedrijven binnen de openbare ruimte van Medemblik. Deze worden niet alleen ingevuld door meerdere afdelingen binnen de gemeente, maar ook door de externe bedrijven die iedere dag werken in de openbare ruimte om te zorgen voor de noodzakelijke voorzieningen van onze inwoners en bedrijven, waaronder internetverbindingen, energievoorzieningen. Hiervoor is het nodig om meerjarig te programmeren en regie te voeren op de integrale en gebiedsgerichte aanpak van vervangingsinvesteringen en groot onderhoud.

Voor het realiseren van de ambities en daarbij noodzakelijke ontwikkelingen van de gemeente Medemblik zetten wij de eerste stap intern met de afdelingen Ruimte en Externe Dienstverlening; met daarbinnen de teams *Beheer & Onderhoud*, *Vastgoed & Grondzaken* en *Buitendienst*. Voor wij verder naar de externe partners kijken en de volgende stap zetten in het integraal beheren, wegen we de beheerplannen en met deze nota de daarbij betrokken budgetten nadrukkelijk gezamenlijk af: het Integraal Beheerplan Openbare Ruimte (IBOR).

In de IBOR nota beschrijven we de middelen die nodig zijn om het beheer uit te voeren conform de geformuleerde ambities van de gemeenteraad.

In deze nota wordt beschreven hoe we het onderhoudsniveau dat we hanteren voor de openbare ruimte, in relatie brengen met de kosten die daarbij gemoeid zijn en hoe we hier begrotingstechnisch mee om gaan. We baseren ons op het bestaande beleid en het bekende deel van onze openbare ruimte naast het voor ons nieuwe buitengebied met de daarin aanwezige kapitaalgoederen.

1.3. Leeswijzer

Een verkorte weergave hoe de IBOR-nota is opgezet:

- Wat onze visie is op het beheer van de openbare ruimte en hoe we dit 'integraal' invullen.
- Wat de onderhoudsbehoefte is. Door te beschrijven welk areaal de gemeente Medemblik in beheer heeft situatie 2022 en nieuwe situatie 2023, wat de ambitie is met betrekking tot dit areaal en wat de kwaliteit van het areaal is.
- Welke financiën hierbij horen, welke financiële middelen er tot de IBOR-budgetten gerekend worden, welke financiële strategie wordt toegepast en welke sturingsmogelijkheden er zijn.

2. Integraal Beheer in de Openbare Ruimte

De gemeente Medemblik heeft behoefte aan instrumenten om te kunnen sturen op de kwaliteit van de openbare ruimte. Om te kunnen sturen dient de gemeente inzicht te hebben in de huidige kwaliteit van de openbare ruimte en in de mogelijke beheerambities. Hiertoe is met ondersteuning van specialisten van de firma *Cyber* de doorrekening als kern van deze nota IBOR opgesteld (volgende hoofdstuk 3).

In deze nota wordt de huidige situatie ten aanzien van de kwaliteit van de openbare ruimte geschetst en in beeld gebracht wat de gevolgen zijn van ambities voor de beeldkwaliteit op de openbare ruimte, inclusief de bijbehorende kosten.

2.1. Wat is de openbare ruimte?

De ‘openbare ruimte’ zoals in deze nota beschreven, bestaat uit openbaar toegankelijke buitenruimte en besloten terreinen zoals begraafplaatsen. Gemeenschappelijk hebben ze dat allen in beheer en onderhoud van de gemeente Medemblik zijn. Dat wil zeggen dat de gemeente Medemblik deze ruimte in stand houdt en hiervoor de middelen beschikbaar heeft.

Per kern en haar buitengebied verschilt de verdeling van kapitaalgoederen en de soort te beheren openbare ruimte. Zo is in de kernen zelf minder groene openbare ruimte dan daarbuiten. Door de structuur van de grotere kernen zal het aantal vierkante meters groen hierbinnen niet snel toenemen. Maar er ligt wel een opgave om met gerichte vergroening bezoekers en inwoners van de binnenstad een aangenamere ervaring te bieden, zeker gezien de toenemende kans op hittestress tijdens warme dagen en mogelijke wateroverlast in de meer versteende wijken.

Het belang en de waarde van de openbare ruimte is samengevat in de volgende punten:

- de openbare ruimte is het domein van veel (sociale, economische, culturele e.a.) activiteiten. Hierdoor bepaalt de openbare ruimte voor een belangrijk deel het gezicht en de aantrekkelijkheid van de gemeente Medemblik;
- de kwaliteit van de openbare ruimte bepaalt mede de waarde van het (aanliggend) vastgoed;
- de kapitaalgoederen in de openbare ruimte (i.c. wegen, voet/fietspaden, bruggen, viaducten, openbare verlichting, de vijvers en watergangen) vertegenwoordigen een grote financiële waarde.
- de openbare ruimte biedt plaats aan veel (ondergrondse) infrastructuur en voorzieningen en speelt zo een belangrijke rol bij het transport en de opslag, daarnaast wordt een steeds voornamere rol toegekend voor klimaatadaptatie waarbij de inrichting bepalend is voor het opvangen van de effecten van klimaatverandering zoals afvoer hemelwater, hittestress.

2.2. Beheer van onze openbare ruimte

De openbare ruimte heeft geen oneindige levensduur; technisch en maatschappelijk gezien. Door regelmatig onderhoud uit te voeren, proberen we de technische levensduur te verlengen. Als een object in de openbare ruimte het einde van de technische levensduur bereikt, kan deze niet meer met (groot) onderhoud in stand worden gehouden. Het object moet dan opnieuw worden aangelegd (‘vervangen’). Deze vervanging kan tot pieken

leiden, bijvoorbeeld binnen wijken die in de periode na de tweede wereldoorlog zijn aangelegd en tegelijk aan vervanging toe zijn.

Ook in Medemblik is veel van de openbare ruimte aangelegd in de jaren zestig van de vorige eeuw. Maar ook veranderende maatschappelijke wensen en groei van de gemeente als geheel, leiden tot een vraag om ingrijpen, waarbij we nieuwe functies en gebruiksmogelijkheden mogelijk maken. En tot slot verandert ook onze smaak. De inrichting van 30, 40 of 50 jaar geleden wordt, afhankelijk van het object, nu soms te sober, gedateerd, ouderwets en onaantrekkelijk gevonden.

De openbare ruimte van Medemblik telt duizenden objecten, variërend van wegen tot speeltoestellen (zie paragraaf 3.3.1). Met de overdracht van buitengebied van het Hoogheemraadschap is daar sinds begin 2023 een omvangrijke uitbreiding bijgekomen voor onder meer beheer van wegen en groen (zie paragraaf 3.3.2). Al deze openbare ruimte moet worden onderhouden en beheerd, om de gemeente goed te laten functioneren.

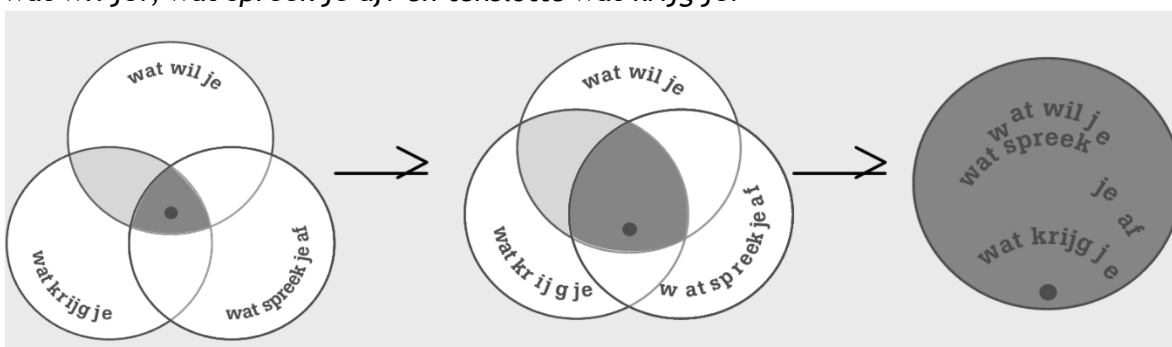
Met name de grote onderhoudsopgaven zijn goed planbaar in de tijd, daarom stemmen we deze af met andere projecten en ambities binnen de gemeentegrenzen. Zo stemmen we onze beheertaken af met de interne afdelingen en externe partijen (netbeheerders) met de integrale benadering binnen de GRIP-aanpak (zie paragraaf 2.3).

Om te bepalen wat de structurele financiële onderhoudsbehoefte is, is het noodzakelijk om te weten welk deel in beheer is van de gemeente Medemblik, welke kwaliteit er bij aanleg wordt gerealiseerd, wat de kwaliteitsambities voor het onderhoud zijn en wanneer de openbare ruimte uiteindelijk moet worden vervangen.

Indicatoren die we daarvoor gebruiken zijn de hoeveelheden van het areaal, de leeftijden, kwaliteitsambities en wat de huidige kwaliteit is. Dit wordt toegelicht in het volgende hoofdstuk.

2.2.1. Verzorging: is het schoon?

De verzorgingsgraad is een kwaliteitskenmerk waarmee de eisen voor schoonheid en netheid worden aangegeven. Dit wordt bijvoorbeeld uitgedrukt in eisen over de toegestane hoeveelheden onkruid en zwerfvuil. In drie simpele vragen moeten we elkaar ontmoeten; *wat wil je?*, *wat spreek je af?* en tenslotte *wat krijg je?*



Figuur: Kwaliteit bepaald door een drietal vragen, die gezamenlijk de cirkel rond maken

Daarnaast wordt de kwaliteit beïnvloed door diverse andere aspecten, zoals functionaliteit, herkenbaarheid en representativiteit. Deze hebben meer met de inrichting en het gebruik van de openbare ruimte te maken en vallen buiten het kader de later toegelichte methode van beeldschouw (paragraaf 2.5.4).

2.2.2. Technische staat: is het heel?

De technische staat is een kwaliteitskenmerk waarmee de technische en/of vakkundige eisen die gesteld worden aan verharding, groen en meubilair worden aangegeven. Dit wordt bijvoorbeeld uitgedrukt in eisen over de vlakheid van elementverharding en het snoeibeeld van een haag.

2.3. Groot onderhoud afstemmen

De grote onderhoudsopgaven zijn goed te plannen in de tijd, daarom stemmen we deze af met andere ontwikkelingen, binnen onze integrale benadering binnen de GRIP-aanpak. Dit pakken we op als continue processen op de lange termijn (strategisch planningsproces) en de middellange en korte termijn (coördinatieproces).

2.3.1. Lange termijn (strategisch planningsproces)

Het strategische proces hebben we ingericht om grote vervangingsvragen met zowel interne als externe ambities in lijn te brengen. Intern kijken we naar andere afdelingen op het niveau van assets en beleidsafwegingen. Onder meer de grotere ambities en ontwikkelingen zoals de *energietransitie* (realiseren aanbod RES), *klimaatadaptatie* (gevolgen klimaatverandering beperken), de *woningbouwopgave*, *bereikbaarheid* en de eerder aangestipte (verouderde) naoorlogse infra. Dezelfde vervangingsgolf kennen ook de externe partijen op het gebied van ondergrondse infrastructuur, onder meer met kabels en leidingen. Maar ook bovengrondse onderdelen zoals glasvezel-huisjes (POP-locaties), bovengrondse elektriciteitsruimtes (middenspanningsruimten) en antennes worden gerealiseerd of vervangen.

Met name de opgaven van enige omvang leggen druk op de leefbaarheid en toegankelijkheid van onze openbare ruimte, maar ook de korte termijn loont het om de opgaven binnen de gemeentegrenzen te coördineren.

2.3.2. Middellange termijn (coördinatieproces)

Op de middellange en korte termijn steken we ook energie om de externe partners met projecten binnen de gemeente op de middellange termijn rond de tafel te krijgen. Doel is om met hen af te stemmen over de werkzaamheden op korte en middellange termijn; het voeren van '*actieve regie*'. Het gaat dan om de lopende projecten, waar de gemeente geen kansen willen missen om projecten in de gezamenlijk op te pakken.

Het coördinatieproces is geen doel op zich. De ambitie is een projectenoverzicht met een actueel inzicht in de lopende projecten op een digitale kaart; het doorlopende integraal meerjarenplan voor de komende 0 - 2 jaar. Verder werken we met de netbeheerders en andere externe partijen aan een in gezamenlijkheid opgesteld document met de aanvullende procedures en afspraken rondom de samenwerking.

2.4. Openbare Ruimte Areaal

Wat hebben we in beheer? Deze vraag is essentieel om te beantwoorden wat de onderhouds- en vervangingsbehoefte is. In de openbare ruimte staat een groot aantal

objecten. In tabel 1 (paragraaf 2.4.2) is te zien dat het zwaartepunt van het areaal voor de gemeente Medemblik, ligt op het beheren van het groen, bomen en de verhardingen.

2.4.1. Niet opgenomen in areaal

In de openbare ruimte staat een groot aantal objecten. In tabel 1 is te zien dat het zwaartepunt van het areaal voor de gemeente Medemblik, in lijn met een gemiddelde gemeente, ligt op het beheren van het groen, bomen en de verhardingen.

Om een goede vergelijking te maken met wat we beheren tegen welk kosten, wordt het IBOR-budget gevolgd. Gemeente Medemblik heeft middels het toewijzen van de beheerbudgetten tot het IBOR-budget aangegeven welke beheerdiscipline tot het IBOR behoort. Zo valt het beheer van de riolering buiten het IBOR, omdat hier een specifieke financiële voorziening voor is opgenomen. Dit geldt ook voor de het onderhoud van (gemeentelijke) gebouwen. Sportvelden lopen mee in het lange termijn accommodatiebeleid en worden daarom ook uitgesloten. Alleen de onderdelen die tot het IBOR behoren zijn daartoe opgenomen doorrekeningen.

2.4.2. Overzicht bestaand areaal gemeente Medemblik

Een weergave van het bestaande areaal van de gemeente Medemblik tot en met 2022.

Onderhoud type	Areaal	Eenheid
GROEN		
Algemeen	24514,3	are
Natuurlijke overs en watergangen	86740,2	m1
VERHARDING	21055,7	are
WATER		
Baggeren	583	are
Duikers	356	stuk
Kademuur	1700	m1
Beschoeiingen	44260	m1
Fonteinen	2	stuk
CIVIELE KUNSTWERKEN	258	stuk
GEMEENTELIJK HAVENAREAAL		
MEUBILAIR		
Verkeersmeubilair	7756	stuk
Overig meubilair	21901	stuk/m1
OPENBARE VERLICHTING	10166	stuk
SPELEN	872/8039	stuk/are
REINIGING	96345,7	are

Tabel 1: Overzicht bestaand areaal gemeente Medemblik per 2022

2.4.3. Overzicht uitbreiding areaal gemeente Medemblik

Een weergave van het nieuwe areaal van de gemeente Medemblik dat aan het bestaande areaal is toegevoegd per 1 januari 2023.

Onderhoud type	Areaal	Eenheid
GROEN	18853	are
VERHARDING	11614,6	are
RIOLERING - kolken	1270	stuk
CIVIELE KUNSTWERKEN		
Bruggen	105	105
Duikers	319	stuk
WATER		
Baggeren	4302	are
Beschoeiingen	20000	m1
Maaien watergangen	86042,5	m1
MEUBILAIR		
Verkeersmeubilair	3190	stuk
Overig meubilair	44	stuk
OPENBARE VERLICHTING	2200	stuk
REINIGING		
Afvalbakken	20	stuk
Reiniging oppervlaktes	42044,2	are

Tabel 2: Overzicht uitbreiding areaal (HHNK) gemeente Medemblik per 2023

2.5. Kwaliteit en kwaliteitsniveaus

In deze paragraaf geven we eerst een toelichting van de definitie van kwaliteit en vervolgens een uitleg van de kwaliteitsniveaus.

2.5.1. Wat is kwaliteit?

Bij beschrijvingen van het begrip "kwaliteit" is het van belang dat iedereen hetzelfde beeld voor ogen heeft. Het begrip dient éénduidig en op een, voor alle partijen, begrijpelijke manier te zijn vastgelegd. Daarom passen we landelijk gehanteerde indelingen toe, opgesteld door het nationale kennisplatform CROW. Het één en ander lichten we hieronder toe.

2.5.2. Welke kwaliteitsniveaus onderscheiden we?

Bij het duurzaam in stand houden van de openbare ruimte geldt als belangrijk uitgangspunt dat het beheer er op gericht moet zijn de kwaliteit van de oorspronkelijke inrichting op een vooraf bepaald kwaliteitsniveau te handhaven. Daarvoor is het nodig het gewenste kwaliteitsniveau (=ambitie) te beschrijven.

De eisen die aan de kwaliteit worden gesteld, zijn niet voor elk deel van de openbare ruimte hetzelfde. De kwaliteitskeuze voor wegen, groen e.d. hoeft dan ook niet overal gelijk te zijn. Zo heeft een centrumlocatie doorgaans een meer representatieve uitstraling en om een hogere kwaliteit te waarborgen is intensiever onderhoud nodig. Om een kwaliteitskeuze per type gebied mogelijk te maken, wordt de openbare ruimte verdeeld in zogenaamde *structuurelementen*. Hiermee sluiten wij aan bij de indeling volgens de landelijke Informatiemodel Beheer Openbare Ruimte (IMBOR). In de tabel hieronder een overzicht van de structuurelementen.

1	Woongebied
2	Bedrijventerreinen
3	Recreatiegebied
4	Winkelgebied
5	Sportterrein
6	Begraafplaats
7	Buitengebied

Tabel 3: Toegepaste structuurelementen volgens de IMBOR

Het kwaliteitsniveau is een aanduiding voor de ambitie op een bepaalde plek, ofwel de resultante van gebruiksdruk en onderhoudsinspanningen (in de regel is bij een hoge gebruiksdruk méér onderhoudsinspanning nodig om dezelfde kwaliteit te bereiken) in een structuurelement. Er worden vijf kwaliteitsniveaus onderscheiden.

Kwaliteitsniveau	CROW	Rapportcijfer
Zeer Hoog	A+	> 8,1
Hoog	A	7,1 – 8,0
Basis	B	5,5 – 7,0
Laag	C	4,0 – 5,4
Zeer Laag	D	< 3,9

Tabel 4: Overzicht 5 kwaliteitsniveaus CROW

De kwaliteitsniveaus en onderliggende normen sluiten aan op landelijke normeringen zoals ook in de publicatie 380 'Kwaliteitscatalogus Openbare Ruimte' van het CROW (Centrum voor Regelgeving Onderhoud Wegen) zijn opgenomen.

Hieronder is een voorbeeld opgenomen uit de CROW-kwaliteitscatalogus ten aanzien van onkruid op open verharding.

Verrekenen op beeld via RAW-hoofdcode 51.88.01				
Verharding-open verharding-elementenverharding-onkruid				
A+	A	B	C	D
				
Er is geen onkruid.	Er is weinig onkruid.	Er is in beperkte mate onkruid.	Er is redelijk veel onkruid.	Er is veel onkruid.
bedekking 0% per 100m ²	bedekking ≤ 2% per 100m ²	bedekking ≤ 4% per 100m ²	bedekking ≤ 8% per 100m ²	bedekking > 8% per 100m ²
aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm 0 stuks per 100m ²	aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm ≤ 10 stuks per 100m ²	aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm ≤ 20 stuks per 100m ²	aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm ≤ 30 stuks per 100m ²	aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm > 30 stuks per 100m ²
Meetinstructie: Onkruid				

Tabel 5: De vijf kwaliteitsniveaus zeer hoog tot en met zeer laag voor onkruid op open verharding

De niveaus Hoog, Basis en Laag vormen de kern van elke kwaliteitsdiscussie. Ze bieden ruimte om te differentiëren: waar moet het beter en waar mag het wat minder? Het middelste niveau Basis, is het niveau waarbij duurzame instandhouding wordt gegarandeerd. Onderhoud op niveau Basis geeft een voor velen acceptabel beeld. Bij een niveau lager dan Basis bestaan op bepaalde onderdelen risico's van kapitaalvernietiging, is er kans op schadeclaims, en wordt de beleving van de openbare ruimte als niet acceptabel ervaren. Dit is met name op wegen van toepassing.

2.5.3. Ambitieniveaus gekoppeld aan kwaliteit

Op basis van de in eerdere jaren vastgestelde ambitieniveaus, geeft de raad sturing aan de kwaliteit die wordt gerealiseerd buiten op straat. We stellen we dit vast in beleidsplannen en de daaraan gekoppelde beheerplannen.

Hoe hoger het ambitieniveau, hoe hoger de beheerinspanning en het bedrag dat moet worden besteed om de kwaliteit in lijn te brengen met de afgesproken ambities. In de onderstaande tabel worden de vastgestelde kwaliteitsambities per discipline weergegeven. Wanneer dit vastgesteld is in een beheerplan, dan vermelden we het (verwachte) jaar van publicatie van het betreffende beheerplan in de kolom daarachter.

Vastgestelde kwaliteitsambities	Kwaliteitsambities	Beheerplan uit:	Beheerplan loopt tot:
Discipline			
Wegen	CROW is de basis voor de kwaliteitseisen. Kwaliteitsniveau is A voor de rotondes. En kwaliteitsniveau B voor de rest.	2013	2018
Kunstwerken	Voor civiele objecten geldt de NEN 2767-3, dit is conditie 3.	2023 (prognose)	2030
Groen	- De kwaliteitscatalogus CROW 2018 vormt veelal de basis voor de kwaliteitseisen voor het onderhoud - Voor veel beheertypen geldt zowel de verzorgingsgraad als vitaliteit (groot onderhoud) een kwaliteitsniveau C.	2023 (Q4)	2028
Verkeer en mobiliteit	- Voor verkeersborden wordt het beheer afgestemd op de voorschriften die zijn opgenomen in de BABW en de NEN 3381. - Voor wegmarkeringen wordt kwaliteitseis C nagestreefd, deze presentaties waar een markering aan moet voldoen is opgenomen in de NBN EN 1436.	2023 (prognose)	2028
Openbare verlichting	- ROVL-2011 van de Nederlandse Stichting Voor Verlichtingskunde (NSVV) wordt gebruikt als richtlijn en basis voor beheer. - Voor openbare verlichting het conditieniveau "CROW Basis" als onderhoudsniveau en "CROW hoog" als onderhoudsniveau in centrumgebieden.	geen	
Water	- De sloten die bij ons in beheer zijn onderhouden wij volgens de keur van Hoogheemraadschap Hollandse Noorderkwartier. - Beschoeiingen worden vervangen volgens een vast schema na 20 jaar. - Waar mogelijk proberen wij het recreatief varen te bevorderen, en het voorkomen van obstakels op bestaande vaarroutes.	geen	
(Straat) meubilair	- CROW 2020 is de basis voor de kwaliteitseisen. Als kwaliteitsniveau wordt B gehanteerd. De toepassing van straatmeubilair is terughoudend. - Er wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van standaard-banken, afvalbakken e.d. (Bammens afvalbakken). - Na vandalisme wordt straatmeubilair niet automatisch teruggeplaatst.	geen	
Speelvoorzieningen	We houden een logboek per speeltoestel bij. Jaarlijks worden alle speeltoestellen volgens de NEN-EN 1176 en NEN-EN 1177 gekeurd. Op basis van die keuring worden de toestellen onderhouden en vervangen.	geen	

Begraaf- plaatsen	CROW 2020 is de basis voor de kwaliteitseisen. Als kwaliteitsniveau wordt A geëist.	geen	
----------------------	---	------	--

Tabel 6: De Kwaliteitsambities per discipline en beschikbare beheerplannen.

2.5.4. Hoe doen we het; beeldschouw

Naast de technische kant van beheer en onderhoud, speelt ook de beleving van de inwoners als gebruikers een belangrijke rol. Een deel van dit beeld wordt gevormd door de meldingen die wij binnen krijgen, dit is zeer situatie gebonden en incident gedreven. Een evenwichtig beeld biedt het beeldschouwen. Deze aanpak op basis van beeldschouwen meer regelmatig uitgevoerd door een daarin gespecialiseerde organisatie *Apptimize*. Aannemers die in opdracht voor gemeente Medemblik werk verrichten in het groen, sturen wij tegenwoordig aan op basis van beeldschouwen.

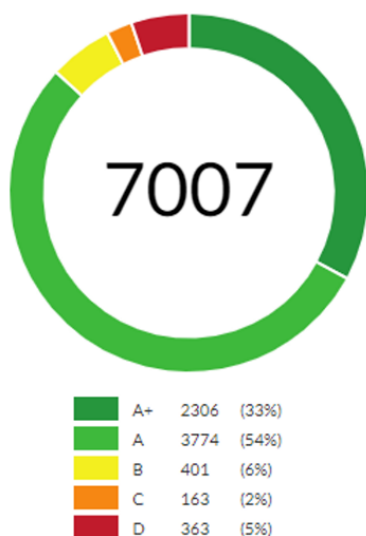
Naast het beoordelen van de door ons ingehuurd aannemers kunnen de beeldschouwen ook als integrale beleidsmetingen worden in gezet per thema. Om het kwaliteitsniveau correct te bepalen worden gedurende elk jaar vier metingen op dezelfde plek verricht, om zo de stand van zaken over de vier seizoenen in beeld te brengen. Jaarrond moet het voor het merendeel van de thema's op het niveau B liggen. Op de beheerdiscipline *Groen* na, dat op C is vastgesteld.

De resultaten hieruit gaan we jaarlijks bespreken met collega's van de teams waar de beheerders in plaatshebben. Dit zijn de teams *Beheer en Onderhoud*, *Grondzaken en Vastgoed* en voormalig afdeling Buitendienst; team *Externe Dienstverlening*; waaronder de wijkopzichters, voormannen en toezichthouders vallen.

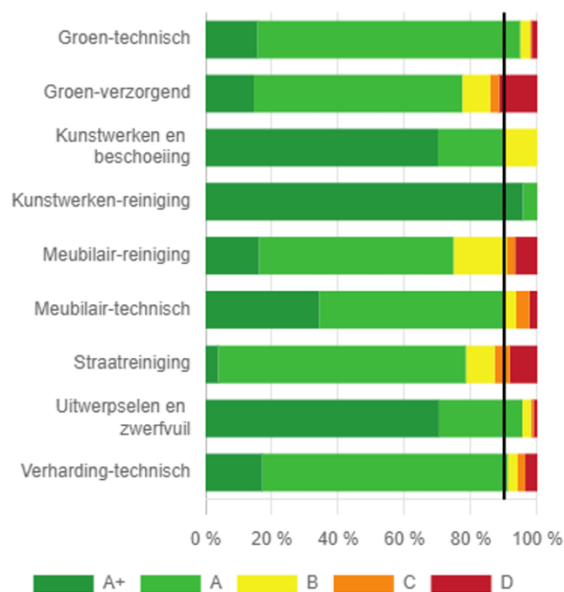
Toelichting

De gemeten kwaliteit die op basis van de beeldsystematiek wordt aangetroffen krijgt een score toegekend per beeldmeetlat per meetlocatie. Deze scores kunnen variëren van A+ (zeer goede kwaliteit) tot D (zeer lage kwaliteit).

In de resultaten worden de scores per beeldmeetlat, beheergroep of gebied bij elkaar opgeteld. Elke score telt voor één, dat wil zeggen dat een beeldmeetlat die vaker wordt gescoord, zwaarder meetelt in het eindresultaat. Er wordt gemeten welk percentage van de scores een A+ score betreft, welk een A-score, welk een B-score, etc. Deze percentages worden bij elkaar opgeteld, van zeer goede kwaliteit (A+) naar zeer lage kwaliteit (D). De score die hierbij 90% haalt of overschrijdt, geldt als de score voor de betreffende beeldmeetlat of beheergroep.



Figuur 1. Resultaten totale score



Figuur 2. Resultaten per thema

Figuur 1 en 2: Resultaten totale score & Resultaten per thema

In de bijgaande grafieken zijn de beeldschouwen van 2022 opgenomen. We geven een toelichting van resultaten per thema.

Vijf van de tien thema's komen uit op A+ of A-niveau:

- Groen-technisch
- Kunstwerken-reiniging
- Meubilair-technisch
- Uitwerpselen en zwerfvuil
- Verharding-technisch

Twee thema's komen uit op B-niveau:

- Kunstwerken en beschoeiing
- Meubilair-reiniging

Twee thema's komt uit onder B-niveau:

- Straatreiniging
- Groen-verzorgend

2.6. Samenvattend

De ambitie van Medemblik voor het onderhoudsniveau is een basiskwaliteit B die garandeert dat de openbare ruimte veilig en functioneel en prettig in gebruik is. Deze beeldkwaliteit wordt in het merendeel van de thema's gehaald.

Gemeten over het totaal komt de gemiddelde kwaliteit uit op een B-niveau. Het totaal percentage aan incidenten ofwel C- en D-scores betreft 7%. Voor zowel Straatreiniging als Groen-verzorgend is per 2021 de B-kwaliteit uit bezuinigingsoverweging losgelaten.

3. De Financiën

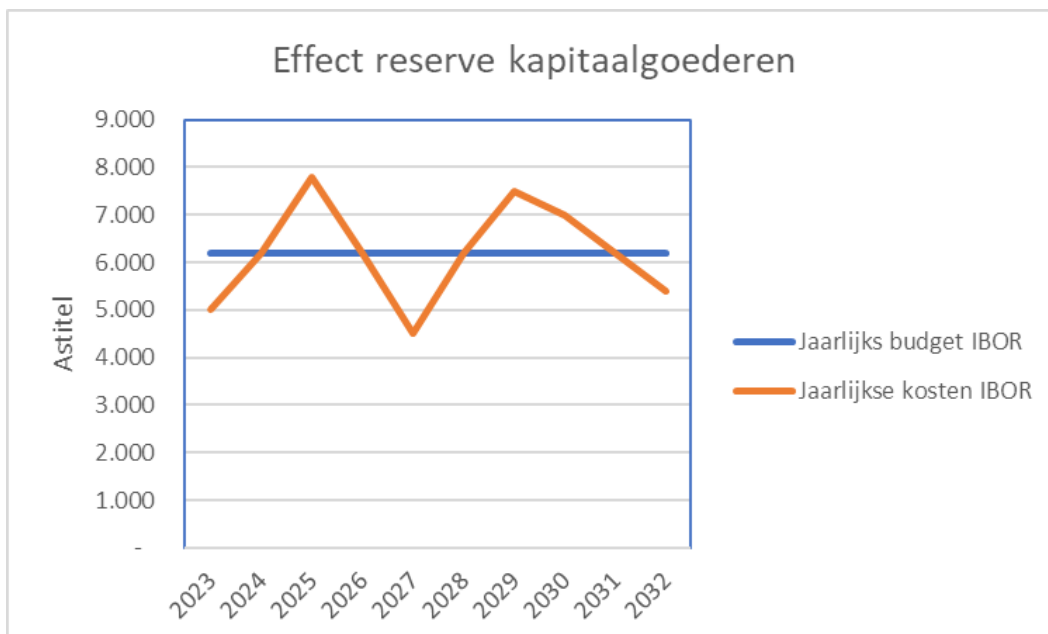
Het beheren van de openbare ruimte brengt kosten met zich mee. Deze kosten zijn afhankelijk van de gekozen kwaliteit hoger of lager. Er dient een afweging te worden gemaakt tussen gewenst beeld en beschikbare middelen. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de relatie tussen het beheerniveau van het areaal en de benodigde middelen. Dit inzicht krijgen we door de beschikbare middelen en de strategische raming met elkaar te vergelijken.

3.1. Reserve kapitaalgoederen

Voor het beheer en onderhoud van de kapitaalgoederen is een reserve ingericht. De reserve is een zogenaamde egalisatiereserve die ingezet kan worden voor de dekking daarvan:

- middelen uit de exploitatie voor verzorging en klein onderhoud
- middelen uit de exploitatie voor groot (planmatig) onderhoud
- middelen voor het inlopen van achterstanden.

Onderstaande figuur bevat fictieve data en toont een voorbeeld van het jaarlijkse IBOR en de jaarlijkse uitgaven. In jaren dat de uitgaven lager zijn dan het beschikbare budget wordt de reserve kapitaalgoederen verhoogd en in jaren dat de uitgaven hoger zijn dan wordt de reserve verlaagd, zodat het jaarlijks beschikbaar gestelde budget geen grote schommelingen kent.



Figuur 3: Voorbeeld werking egalisatiereserve op basis van fictieve data

3.2. Beschikbare middelen voor beheer en onderhoud

In de gemeentelijke begroting zijn middelen beschikbaar gesteld voor de verschillende kapitaalgoederen. Deze middelen komen voort uit de verschillende aspectplannen. De middelen betreffen niet alleen de verzorging, het dagelijks en het planmatig onderhoud. Voor bepaalde onderdelen maakt ook vernieuwing, vervanging of wegwerken van achterstallig onderhoud onderdeel uit van dit budget.

De begroting is gebaseerd op het uitvoeringsprogramma en niet op het langjarig gemiddelde. In de begrotingsposten is het loonsomdeel van de eigen dienst opgenomen.

3.3. Doorrekenen maatregelen

Bij het beheer van de openbare ruimte kunnen er kwaliteitskeuzes gemaakt worden, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Deze keuzes leiden tot verschillende scenario's voor het beheer van de openbare ruimte en hebben gevolgen voor de benodigde financiële middelen. Voor het doorrekenen van verschillende scenario's maken we gebruik van het ICT-instrument *'Impact Online'* van de firma *Cyber*.

Dit ICT-instrument bevat kentallen voor het duurzaam in stand houden van de openbare ruimte, gebaseerd op de historische input van meerdere gemeenten. Verschillende medewerkers hebben training gehad in het gebruik van dit ICT-instrument en kunnen zo maatregelen doorrekenen.

3.3.1. Bestaand areaal (2022)

In onderstaand overzicht wordt het geraamde budget volgens de doorrekening voor het beheer duidelijk.

Doorrekening bestaand areaal 2022

Onderhoud type	Areaal	Eenheid	Kosten
Totaal			6.477.000
GROEN			
Algemeen	24.514	are	1.850.000
Natuurlijke overs en watergangen	86.740	m1	55.000
VERHARDING	21.056	are	1.927.000
WATER			
Baggeren	583	are	28.000
Duikers	356	stuk	11.000
Kademuur	1.700	m1	52.000
Beschoeiingen	44.260	m1	72.000
Fontein	2	stuk	4.000
CIVIELE KUNSTWERKEN	258	stuk	475.000
GEMEENTELIJK HAVENAREAAL			260.000
MEUBILAIR			
Verkeersmeubilair	7.756	stuk	76.000
Overig meubilair	21.901	stuk/m1	154.000
OPENBARE VERLICHTING	10.166	stuk	346.000
SPELEN	872/8039	stuk/are	152.000
REINIGING	96.346	are	782.000
OVERIG			233.000

Tabel 7: Doorrekening van het huidige areaal (tot en met 2022)

Conclusie

- Onderhoud bestaand areaal voor 2022 begroot op: € 6.477.000, -

Toelichting

- Deze doorrekening is opgesteld met de beheerders in het jaar 2022
- Het gaat om een prognose van de kosten op kengetallen tegen het werkelijke areaal
- Verder is in deze cijfers de indexering tot 2022 opgenomen. Voor het bijstellen van de budgetten zou jaarlijks ook de indexering gevolgd moeten worden.

3.3.2. Uitbreiding areaal (2023)

In onderstaand overzicht wordt het geraamde budget volgens de doorrekening voor beheer duidelijk. Anders dan in de doorrekening van het bestaande areaal kunnen is een onderbouwing op basis van de korte tijd van beheer minder goed mogelijk.

Doorrekening uitbreiding areaal 2023

Onderhoud type	Areaal	Eenheid	Kosten
Totaal			2.155.000
GROEN	18.853	are	459.000
VERHARDING	11.615	are	1.134.000
RIOLERING - kolken	1.270	stuk	12.000
CIVIELE KUNSTWERKEN			
Bruggen	105	105	98.000
Duikers	319	stuk	10.000
WATER			
Baggeren	4.302	are	127.000
Beschoeiingen	20.000	m1	32.000
Maaien watergangen	86.043	m1	55.000
MEUBILAIR			
Verkeersmeubilair	3.190	stuk	23.000
Overig meubilair	44	stuk	2.000
OPENBARE VERLICHTING	2.200	stuk	85.000
REINIGING			
Afvalbakken	20	stuk	1.000
Reiniging oppervlaktes	42.044	are	82.000
OVERIG			35.000

Tabel 8: Doorrekening van het uitbreiding areaal (vanaf 1-1-2023)

Conclusie

- Onderhoud overgenomen areaal voor 2022 begroot op: € 2.155.000, -

Toelichting

- Deze doorrekening is opgesteld met de beheerders eind 2022 en deels begin 2023. Beheerders geven aan nog niet over een volledig beeld te kunnen beschikken vooraf aan het afronden van de inspecties.
- Het gaat om een prognose van de kosten op kengetallen tegen het werkelijke areaal.
- Verder is in deze cijfers de indexering tot 2022 opgenomen. Voor het bijstellen van de budgetten zou jaarlijks ook de indexering gevolgd moeten worden.

3.3.3. Posten niet areaal-gebonden

Er bestaan enkele begrotingsposten die wel zijn meegenomen, maar niet apart vermeld worden in deze tabel. Deze zijn niet areaal-gebonden, andere kosten buiten IBOR-budget, wel met relatie tot onderhoud openbare ruimte. De bedragen zijn is in beide tabellen verzameld en samengevat onder het de post 'OVERIG':

- Destructie dieren
- Onderhoud huisvesting
- Onderhoud kermissen
- Onderhoud markt
- Natuurbescherming
- Groen aanvullend + niet areaal-gebonden (training, verzekering, afschrijving, ...)
- Openbare Verlichting energiekosten
- Vergunningen wegen
- GO zoutschuur
- Extra budget gladheidsbestrijding
- Wegen niet areaal-gebonden

3.4. Achterstallig onderhoud

Er is in het beheer achterstallig onderhoud aanwezig. De omvang van dit achterstallig onderhoud is moeilijk in kaart te brengen doordat de effecten mogelijk pas op lange termijn doorwerken. Voor het wegwerken daarvan zijn geen middelen in de begroting opgenomen. Door middel van verlagen niveau groenonderhoud van B naar C is in de programmabegroting van 2021 als bezuinigingsmaatregel opgenomen.

We bezuinigen op groenonderhoud door in delen van onze gemeente terug te gaan van onderhoudsniveau B naar C. Er wordt o.a. minder geveegd en minder onkruid verwijderd. Wij verwachten dat dit zal leiden tot kwaliteitsvermindering van de openbare ruimte en dit brengt waarschijnlijk op de lange termijn hogere (inhaal)kosten met zich mee. Nieuwe aanbestedingen in het onderhoud brengen aanvullend het risico van hogere kosten met zich mee. Voorwaarde is dat wij het onderhoudsniveau op het moment dat daar weer ruimte voor is in onze begroting.

De voortgang wordt door middel van periodieke inspecties gemonitord, naast de beleid-beeldschouw elk kwartaal. Door werkzaamheden te combineren en zoveel mogelijk werk met werk te maken, wordt getracht met de beschikbare middelen voor het inlopen van de onderhoudsachterstand een maximaal resultaat te halen. Als het achterstallig onderhoud groter wordt kan dit leiden tot veiligheidsrisico's en kapitaalvernietiging.

De voorgenomen jaarlijkse herijking van de beleidsambities met de beleid-beeldschouw en het areaal dat wij beheren is daarmee van groot belang.

3.5. Areaaluitbreiding

Bij de kosten dient het volgende te worden opgemerkt:

De berekening van de benodigde budgetten is gebaseerd op de formule areaal * eenheidsprijs, gebaseerd op de situatie in 2022.

Bekend wordt verondersteld dat het jaar 2023 belangrijk is om het nieuwe areaal overgedragen door HHNK in beheer te nemen. De werkorganisatie is hierop voorbereid door aantrekken van personeel. Op basis van afgesproken bijdrage met de overdracht van het gebied, is de financiële onderbouwing van het beheer van het in beheer gekregen HHNK geborgd.

Toekomstige areaaluitbreidingen, reconstructies, renovatie, vervanging en wegwerken achterstallig onderhoud zijn buiten beschouwing gelaten. Hiervoor dient de gemeente nu al jaarlijks geld voor opzij te zetten of in de projecten mee te nemen.

3.6. Inwonerswensen

Belangrijk voor de beleving van de openbare ruimte door de inwoners is de beeldkwaliteit. Realisatie van beeldkwaliteit is niet uitsluitend met beheer te realiseren. Hiervoor zijn op specifieke plekken bijvoorbeeld herinrichtingen, omvormingen en renovaties noodzakelijk om het beheer op niveau te kunnen handhaven. De beeldkwaliteit krijgt hiermee een impuls, zodat deze vervolgens eenvoudig op niveau is te handhaven. De eenmalige investeringen betekenen een aanvullende inzet en de bepaling van welke investeringen nodig zijn en welke kosten daarmee gemoeid zijn, kunnen pas bepaald worden nadat de ambitie is vastgesteld.

3.7. Beschikbare middelen voor toekomstig beheer en onderhoud

De gepresenteerde doorrekeningen zijn over de in 2022 bekende gegevens gedaan. Wat betekenen deze voor de toekomst en de budgetten.

3.7.1. Toekomstig beheer bestaand areaal

De theoretische doorrekening geeft aan dat 6,47 miljoen euro is wat we nu beschikbaar moeten hebben voor Integraal Beheer en waar we de openbare ruimte op de gestelde ambitieniveaus voor kunnen onderhouden. Dit budget is opgebouwd uit grofweg de posten voor dagelijks onderhoud en groot onderhoud. Het onderhoud van groen en bomen en verhardingen zijn daarin de grootste onderhoudsposten.

Kanttekening is dat dit gaat om een theoretische doorrekening en in de werkelijke uitvoering veel verschillen bestaan met de modellen. Vandaar dat beiden in feite nooit 'precies' gelijk uitkomen.

Verder geeft de beeldschouw weer dat de ambitie van Medemblik voor het onderhoudsniveau -basiskwaliteit B in het merendeel van de thema's gehaald. In het *algemeen beeld* komt de score zelfs 3 procent boven de gestelde 90-procent norm.

Oplettendheid is geboden voor de mogelijke prijsindexatie voor de komende jaren. De werkelijke indexatie is per jaar achteraf concreet te maken, wel is raadzaam hier vooraf rekening mee te houden.

3.7.2. Toekomstig beheer nieuw areaal

Voor het nieuwe areaal komt uit de doorrekeningen naar voren dat hier € 2,2 miljoen theoretisch voor nodig is, ook hier betreft dit theoretische kosten.

Naast de gelijke waarschuwing bij het bestaande areaal voor de mogelijke prijsindexatie voor de komende jaren, is ook waakzaamheid geboden voor de onbekendheid met de nieuwe kapitaalgoederen. De beheerders hebben voor het doorrekenen hun beschikbare kennis van de praktijk als input aangeboden. Tegelijkertijd kan niet worden verwacht dat de kennis van de beheerders over de kapitaalgoederen binnen bestaand areaal gelijk is aan het nieuwe areaal.

3.8. Sturingsmogelijkheden

Het is mogelijk om de toekomstige onderhoudskosten te beïnvloeden. Maar draaien aan deze ‘knoppen’ heeft effect op de kwaliteit van de openbare ruimte. De absolute ondergrens van veilig en functioneel mag niet (structureel) worden overschreden. Het algemene beeld kan wel soberder met meer zichtbare slijtage en schade zijn. Daarmee is er een effect op de leefomgeving en het vestigingsklimaat.

In paragraaf 3.5 is al toegelicht over achterstallig onderhoud door bezuinigingsmaatregelen in de begroting van 2021. Hier is deze maatregel al toegepast voor het kapitaalgoed groen. De verwachting is dat dit op termijn zal leiden tot kwaliteitsvermindering van de openbare ruimte en dit brengt waarschijnlijk op de langere termijn hogere (inhaal)kosten met zich mee. Nieuwe aanbestedingen in het onderhoud brengen aanvullend het risico van hogere kosten met zich mee. Wij verhogen het onderhoudsniveau op het moment dat daar weer ruimte voor is in onze begroting.

Alternatieve sturingsmogelijkheden zijn:

- Hoeveelheid openbare ruimte en daarin aanwezige voorzieningen. Vermindering van de hoeveelheid te beheren openbare ruimte en voorzieningen als speeltoestellen en bruggen, verlaagt de vervangingskosten en op termijn ook de onderhoudskosten.
- Zelfbeheer. Indien andere partijen het beheer van de gemeente overnemen, worden kosten bespaard, maar worden ook extra kosten gemaakt voor de begeleiding en organisatie.
- Inrichtingskeuzes. Verschuiven van de inrichting naar meer sobere varianten levert structureel lagere aanleg- en onderhoudskosten op, maar levert een soberder karakter op.
- Onderhoudskwaliteit (levensduur oprekken, minder maatregelen). Verlagen van de kwaliteit is mogelijk maar vergroot risico's als een lagere tevredenheid, grotere kans op calamiteiten en kapitaalvernietiging.

4. Vervolgaanpak Integraal Beheer

In de voorgaande hoofdstukken is een vergelijking geschetst. De dagelijkse praktijk van het beheer van de gemeente Medemblik naast de theoretische weergave van hoe de financiën kunnen zijn op basis van kengetallen. Hoe is de verhouding van het beheer van de Openbare Ruimte binnen de gemeente Medemblik tot de beschikbaar gestelde financiën.

Het doel is om een beknopte inzage te geven over de stand van zaken. Als startpunt in combinatie met een aanzet tot een vervolg.

4.1. Nieuwe instrumenten en processen

Het inzicht is mogelijk door gebruik te maken van de (ICT-)gereedschappen en de processen die voor handen zijn. Zo zijn de structuurelementen opnieuw ingetekend op basis van de Basisregistraties, waarmee wij weer beschikken over een complete geactualiseerde kaart (zie *bijlage 1: Kaart Structuurelementen*). Enkele nieuwe instrumenten zoals 'Apptimize' en 'Impact Online' zijn al genoemd, naast de grotendeels ingevoerde (strategische en coördinatie) processen. Afgelopen jaren hebben onder meer teams *Beheer en Onderhoud*, *Grondzaken en Vastgoed* en (voormalig afdeling en huidig) team *Buitendienst* zich deze werkwijze eigen gemaakt en grotendeels opgenomen in hun dagelijkse werkzaamheden.

De ingezette weg biedt nu al een goed inzicht waar we staan, ambitie is om dit verder te verbeteren. De eerste medewerkers hebben met trainingen van 'Impact Online' ervaringen opgedaan. Zo is de ambitie om zonder inschakelen van de leverancier eigen beheerbudgetten zelf in lijn met de andere IBOR-budgetten om te zetten naar scenario's om nog beter (bij) te sturen.

4.2. Nieuwe kapitaalgoederen

Het inzicht verteld ook meer over de kapitaalgoederen in het buitengebied die vanaf begin 2023 ook in beheer van de gemeente Medemblik zijn. Met de werkzaamheden van de beheerders voor onderhoud, waaronder inspecties, worden de kapitaalgoederen komende jaar echt 'eigen'. Dit geeft nog meer achtergrond en inkleuring aan de cijfers nu beschikbaar. Zo worden vergelijkingen en prijsijkingen steeds betrouwbaarder.

4.3. Vervolgaanpak integraal beheer

Met de prijsijkingen voor bestaande areaal en uitbreiding, naast de invoering van nieuwe instrumenten en processen is een eerste stap gezet. Het beheerde areaal toont op beeldschouw in de lijn met de gestelde ambities of daarboven. Dit voeren we uit met de geboden budgetten en dit is op peil met de doorberekeningen, voor afgelopen jaren binnen de marge.

Wel is alertheid op de plaats voor de ontwikkelingen rondom de indexatie van de prijspeilen. Ook het opdoen van ervaring met de onlangs in beheer genomen kapitaalgoederen en de nieuwe instrumenten en processen.

Om het beheren op basis van de afgesproken ambities in lijn met de budgetten te houden ijkten we de integrale aanpak jaarlijks opnieuw onder regie van één proceseigenaar. Deze regie is van belang met het oog op de opdeling van beheerders binnen de teams *Beheer en Onderhoud*, *Grondzaken en Vastgoed* en team *Buitendienst*. Een proceseigenaar ziet ook toe op consequent en correct gebruik van de nieuwe instrumenten en voortzetten van de processen en de doorontwikkeling.

Bijlage 1 - Kaart Structurelementen

