

aan	kopie aan	datum
Algemeen bestuur		3-12-2019
van	Eenheid en team	bijlage(n)
H. van Agteren		1
onderwerp	kenmerk	
Implementatieplan assetmanagement	B2020/3155	

Implementatieplan assetmanagement

1. Inleiding

Voor de verdere ontwikkeling van assetmanagement binnen Vechtstromen zijn de volgende documenten opgesteld:

- Ontwikkelplan Assetmanagement “Op weg naar voorspelbaar, transparant en toekomstbestendig beheer” (november 2019).
- Organisatieplan Assetmanagement (november 2019).

Dit memo bevat de managementsamenvatting en is tevens het implementatieplan voor de ontwikkeling en organisatie van assetmanagement.

2. Managementsamenvatting

2.1 Houvast bij implementatie assetmanagement

We willen als waterschap Vechtstromen assetmanagement (vanaf hier aangeduid met “AM”) implementeren binnen onze organisatie. Deze implementatie vergt een traject van meerdere jaren, dat impact heeft op de gehele organisatie. Dit traject is niet op voorhand van A tot Z te voorspellen. Het is een groei- en veranderproces dat prachtige kansen biedt. Tegelijkertijd zullen we in het proces ook obstakels tegenkomen. Het proces is vergelijkbaar met een boeiende reis met een vertrekpunt, bestemming en een route. Het Ontwikkelplan heeft als doel om ons de nodige houvast te bieden tijdens deze reis. Het plan is niet in beton gegoten, dat past niet bij het proces dat we ingaan. We zullen het plan dan ook met enige regelmaat evalueren en actualiseren.

Het ontwikkelplan is gemaakt door een brede groep van betrokkenen uit de organisatie van Vechtstromen. De inhoud van dit plan komt voor een belangrijk deel voort uit een aantal werksessies met een brede vertegenwoordiging uit onze organisatie en een pilot waarin assetmanagement op kleine schaal is toegepast om ervaring op te doen.

2.2 Waarom implementatie assetmanagement?

We zijn de afgelopen jaren meerdere keren onaangenaam verrast door onvoorziene storingen, problemen, risico's en kosten in relatie tot de assets die we als Vechtstromen beheren.

Hierdoor is bestuurlijk en ambtelijk het gevoel ontstaan dat we als organisatie onvoldoende in control zijn als het gaat om de prestaties, risico's en kosten van onze assets. Daarnaast zien we veel uitdagingen en maatschappelijke dynamiek, bijvoorbeeld op het gebied van klimaat en energie, en is het tegelijkertijd niet vanzelfsprekend dat onze financiële mogelijkheden één op één meegroeien met deze ontwikkelingen. Dit vraagt de komende

jaren van ons dat we onderbouwde en transparante keuzes en beter dan voorheen synergie realiseren tussen beleid, beheer en projecten.

De implementatie van AM heeft dan ook als doel om:

- in control te zijn als het gaat om prestaties, risico's en kosten van onze assets;
- onaangename verrassingen (voor zover mogelijk) te voorkomen;
- effectief in te spelen op de maatschappelijke dynamiek en hierin onderbouwde en transparante keuzes te maken;
- beter samen te werken en meer synergie te realiseren.

Het voorgaande traject "Beheer op Orde" heeft een goede basis gelegd voor de implementatie van AM. Nu is het moment gekomen waarop "Beheer op Orde" eindigt en overgaat in de verdere ontwikkeling van AM.

2.3 Assetmanagement: wat is het eigenlijk?

Een "asset" is een waardevolle bezitting, een kapitaalgoed. Assets kunnen op meerdere schaalniveaus worden beschouwd. Een gemaal kan bijvoorbeeld worden onderverdeeld in meerdere onderdelen (gebouw, pomp et cetera.). Tegelijkertijd maakt dat gemaal zélf ook weer onderdeel uit van een afvoergebied, stroomgebied en uiteindelijk een heel watersysteem. Eén van de cruciale punten van AM is dat al deze schaalniveaus in onderlinge samenhang in beschouwing worden genomen.

De definitie van AM is: "de gecoördineerde activiteiten van een organisatie om waarde te realiseren uit assets". In de praktijk brengt het realiseren van waarde met zich mee dat er een evenwicht tussen kosten, risico's, kansen en prestaties moet worden bewerkstelligd. Kenmerkend element van AM daarbij is dat waarde, risico's, kansen en prestaties in lijn moeten zijn met de belangen van de stakeholders. Je zou AM dus ook kunnen zien als het zo goed mogelijk borgen van de belangen van de stakeholders met de assets die in beheer zijn bij Vechtstromen.

Uit de definitie volgt automatisch dat AM veel verder gaat dan alleen onderhoud. Want ook aanleg, vervanging, aanpassing, handhaving en bediening zijn voorbeelden van activiteiten die waarde realiseren uit assets.

2.4 Assetmanagement in Vechtstromen

Bij Vechtstromen bestaat het te beheren assetportfolio uit drie assetsystemen, te weten:

- Watersysteem (met daarin ook enkele waterkeringen);
- Waterketen;
- Vastgoed (gebouwen, terreinen en ICT)

Onderdeel van dit portfolio zijn onder meer 3.700 km watergangen, 300 gemalen en rioolgemalen, 23 RWZI's, 418 km persleidingen, 3.900 stuwen en 56.000 m² terreinen.

Zoals aangegeven in de vorige paragraaf is AM in de kern niets meer of minder dan professioneel beheer. Dat is al heel lang de kerntaak van Vechtstromen en zijn voorgangers. Het is voor ons waterschap dan ook geen geheel nieuwe taak, het is het doorontwikkelen van onze bestaande kerntaak.

Tegelijkertijd betekent dat beslist niet dat met de implementatie van AM alles bij het oude blijft. Het gedachtengoed van assetmanagement werpt een nieuw licht op onze kerntaak.

Het biedt een nieuw perspectief van waaruit wij onze assets kunnen gaan beheren. Vanuit dit nieuwe perspectief kan het heel goed zo zijn dat we bijvoorbeeld:

- objecten die we nu wél vervangen, straks niet of nog niet gaan vervangen en vice versa;
- investeringen die we nu doen in nieuwe assets, straks niet doen of eerder/later doen;
- onderhoudsregimes aan objecten aanpassen, bijvoorbeeld van preventief naar correctief of juist andersom;
- objecten die geen wezenlijke functie meer vervullen niet vanuit 'gewoonte' blijven beheren, maar opruimen;
- anders omgaan met de manier waarop we vergunningen verlenen, handhaven en/of assets bedienen (peilbeheer en dergelijke);
- aanpassingen doorvoeren in de contracten en/of contracteisen die we op de markt zetten.

Dit betekent echter ook iets voor de wijze waarop wij onze rollen invullen en de wijze van samenwerken. Dit vraagt om een organisatie met een duidelijke structuur, rolduidelijkheid, rolzuiverheid en een proactieve en collegiale samenwerking tussen alle betrokkenen.

2.5 Bestemming

We hebben de bestemming van onze reis als volgt geduid:

We werken volgens de systematiek van assetmanagement en de cruciale informatie hebben we en houden we op orde. Dit geeft helderheid en daarmee hebben we continu grip op prestaties, risico's en kosten en zijn onze stakeholders tevreden. We leren en verbeteren continue.

Elementen in de bestemming van assetmanagement:

- Helderheid: het is duidelijk wie wat doet en hoe de verdeling van taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden eruit ziet.
- Lerende en verbeteren: we geven actief invulling aan de PDCA cyclus en borgen daarmee dat we als organisatie continu leren en verbeteren.
- Informatie op orde: we hebben bepaald welke informatie we allemaal nodig hebben om assetmanagement goed in te kunnen vullen en we hebben deze benodigde informatie beschikbaar. Bovendien hebben we geborgd dat deze informatie actueel en betrouwbaar is en blijft.
- Continu grip op prestaties, risico's en kosten: we weten op welke prestaties, risico's en kosten we moeten sturen en we sturen daar ook op. Dat betekent ook dat we verder dan nu vooruitkijken in de tijd om tijdig te kunnen anticiperen op de toekomst.
- Tevreden stakeholders: We richten ons op de belangen van de stakeholders en willen ervoor zorgen dat zij tevreden zijn, voor zover wij daar binnen onze invloedssfeer aan kunnen bijdragen. Dit betekent dus ook dat we in contact staan met onze stakeholders en weten wat hun belangen en de ontwikkelingen daarin zijn.

Op dit moment zijn we nog een stuk verwijderd van deze bestemming. We willen de bestemming op 1 januari 2023 hebben bereikt. Dan willen we zó ver gevorderd zijn in het ontwikkelproces, dat het gedachtengoed van AM op natuurlijke wijze is ingebakken in onze dagelijkse werkpraktijk. En dat we geen afzonderlijk implementatietraject meer nodig hebben, maar dat we vanuit de dan bestaande praktijk en organisatie doorgaan met de ontwikkeling. Want na 2023 is het niet klaar. Immers, een belangrijk element van AM is continue verbetering en die willen we in 2023 in onze staande organisatie en werkwijze hebben geborgd.

2.6 Vertrekpunt

Het vertrekpunt is het punt waar we op dit moment als Vechtstromen staan ten aanzien van AM. Daarbij hebben we geconstateerd dat AM voor Vechtstromen geen nieuwe taak is, maar veel meer een bestaande taak vanuit een nieuw perspectief. Dit betekent dus ook dat

we als Vechtstromen niet 'op nul' beginnen. Ons vertrekpunt is de wijze waarop we het beheer van onze kapitaalgoederen op dit moment doen. Daarin zitten goede en bruikbare elementen en tegelijkertijd ook een aantal ontwikkelpunten.

Een belangrijk sterk element is het menselijk kapitaal van Vechtstromen, met onder meer een hoge mate van loyaliteit, het streven naar kwaliteit en veel inhoudelijke kennis en kunde. Ook het werken met programmasturing is een goed en bruikbaar element.

De belangrijkste ontwikkelpunten zijn:

- Houding en gedrag: we tonen nog niet altijd eigenaarschap, spreken elkaar onvoldoende aan op zaken die niet goed gaan en er is te veel individuele vrijheid, dat het maken en naleven van team- of organisatiebrede afspraken/procedures lastig maakt.
- De betrokken mensen hebben nog niet alle kennis en competenties die zij nodig hebben om AM in de praktijk te brengen.
- Er is onvoldoende duidelijkheid in de organisatie over werkprocessen en de bijbehorende rolverdeling.
- De informatiehuishouding is de afgelopen jaren verbeterd maar nog niet op orde. Op een aantal onderdelen is de informatie nog onvoldoende actueel/betrouwbaar en veel informatie zit in hoofden van mensen en niet in eenvoudige en centraal toegankelijke informatiesystemen. Bovendien is het informatiebeheer nog onvoldoende belegd en geborgd.
- Er is wel beleid, maar dit is in relatie tot AM nog onvolledig en onvoldoende samenhangend. Bovendien is er nog geen breed gedragen uniform kader voor risicomanagement.
- De doorvertaling van beleid en wetgeving naar tactische kaders, prestatie-eisen en uiteindelijk een programmering vindt nog onvoldoende en onvoldoende transparant plaats. Ook de toepassing van risicosturing daarbij vindt niet op een eenduidige en uniforme wijze plaats. Een transparante afweging van prestaties, risico's en kosten ontbreekt. Bovendien kijken we in onze programmering en plannen nog onvoldoende ver vooruit.
- De inhoudelijke afstemming tussen strategische, tactische en operationele teams vindt nog onvoldoende plaats.
- Er is nog onvoldoende grip op projecten (er is inmiddels een traject "Grip op Projecten" dat hierin verbetering moet brengen).
- Er is sprake van versnippering in inkoop, contracten en aansturing van operationele activiteiten.
- Binnen Vechtstromen zijn monitoring, evaluatie en bijsturing in het AM-proces nog sterk onderbelicht. De focus is vooral gericht op wat er vandaag moet gebeuren en nog te weinig op terugkijken, evalueren en van daar uit structureel verbeteren.

2.7 Route

Bij AM zijn mensen de belangrijkste assets. AM is mensenwerk en de betrokken mensen binnen onze organisatie zijn de belangrijkste succesfactor voor het slagen van het ontwikkelproces. Het doorlopen van de route van vertrekpunt naar bestemming is een veranderopgave waarbij onze mensen concreet invulling moeten geven aan de te zetten stappen en daarin tegelijkertijd meegroeien. Dat heeft procestijd nodig.

Het is belangrijk om concrete houvast te hebben bij de te doorlopen route. Daarom hebben we een ontwikkelprogramma gemaakt, dat hierna compact wordt gepresenteerd. Bij dit programma horen de volgende opmerkingen:

- Het programma is concreet maar niet in beton gegoten. In een ontwikkelopgave als deze kan niet alles vooraf precies worden voorspeld en gepland. Daarom kiezen we een aanpak van al doende leren en vervolgens bijstellen en verbeteren. Daarbij maken we in het programma waar mogelijk gebruik van dat wat er al is.
- Het programma bestaat voor een groot deel uit het maken van concrete documenten en producten. Daardoor komt het programma wellicht wat ‘instrumenteel’ over. Het gaat echter veel verder dan het op orde brengen van het instrumentarium. Minstens zo belangrijk is het met elkaar werken aan het instrumentarium en aan de implementatie ervan. Juist hierdoor krijgt ook het veranderproces vorm ten aanzien van samenwerking, houding en gedrag en andere cultuurelementen. Door het samen te gaan dóen. Want dan krijgt AM ook echt praktische betekenis.

Zoals blijkt uit het paragraaf “Vertrekpunt” zijn er veel zaken en op meerdere fronten op te pakken. Bij de samenstelling van de inhoud van het ontwikkelprogramma zijn we daarom weloverwogen te werk gegaan en hebben we de volgende overwegingen meegenomen:

- Er speelt veel binnen Vechtstromen en het is onmogelijk om alles tegelijk op te pakken. Daarom hebben we in het ontwikkelprogramma keuzes gemaakt, zodat het voor de betrokkenen overzichtelijk en behapbaar blijft.
- We hebben gekozen voor een logische volgorde vanuit het AM-gedachtengoed en de ontwikkelopgave.
- We maken waar mogelijk de verbinding met al lopende initiatieven. Een aantal belangrijke daarvan zijn Ontwikkeltraject P&C, Implementatie programmasturing, Traject “Grip op projecten” en de Digitale transformatie/Fieldlab Camino. Deze ontwikkelingen kunnen de implementatie van AM versterken en vice versa.
- In het programma zoeken we waar mogelijk de aansluiting bij bestuurlijke thema’s.
- Bij de betrokken mensen is er tot op heden veel energie om de AM-ontwikkeling op te pakken. We hebben in het ontwikkelprogramma zo goed mogelijk de verbinding gemaakt met deze energie.

In het volgende overzicht is een aantal werkpakketten aangegeven. Per werkpakket (in overzicht afgekort tot “WP”) is een globale planning in de tijd weergegeven.

	Kwartaal / jaar	2019			2020				2021				2022			
WP	Titel	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1	Strategisch AM Plan (SAMP)															
1.2	Leidraad Risicomanagement															
2.1	Leidraad LCC															
2.2	AM Plannen (AMP's) 1 ^e tranche															
2.3	MeerJarenOnderhoudsPlan / MeerJarenInvesteringsPlan (1)															
2.4	AM Plannen (AMP's) 2 ^e tranche															
2.5	MeerJarenOnderhoudsPlan / MeerJarenInvesteringsPlan (2)															
3.1	Uitwerking Grip op Projecten	P														
3.2	Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's)	M														
5.1	Ontwikkelen Dashboard															
5.2	Vullen en monitoren Dashboard															
6.1	Verbeterplan															
D1.1	Opleidingsplan															
D1.2	Rolinvulling en competentie-ontwikkeling															
D1.3	Opvolging Organisatieplan															
D1.4	PvA Informatievoorziening															
D1.5	Uitvoeren PvA Informatievoorziening															
	Communicatie															

[Omdat de start naar verwachting begin 2020 plaats zal vinden, zal er nog een aanpassing in de planning plaatsvinden.]

In het Ontwikkelplan is elk werkpakket nader toegelicht. Het voorstel is om in het vervolg van dit Ontwikkelplan aan elk werkpakket een trekker te koppelen, die er samen met een team van mensen voor zorgt dat het werkpakket wordt uitgevoerd. Daartoe werkt hij/zij steeds eerst een beknopt plan van aanpak uit.

2.8 Reisbenodigdheden

Voor het doorlopen van de route hebben we een aantal zaken nodig. Het is wellicht een open deur maar toch: voor het succesvol doorlopen van deze route waarin we al doende willen leren en verbeteren zijn in ieder geval de tijd en de ruimte nodig om fouten te maken en ervan te leren. En vanzelfsprekend is ook een goede samenwerking met alle betrokkenen nodig.

Daarnaast is een goede organisatie nodig. Het volgende wordt voorgesteld:

- Programmatische aansturing vanuit programma 3, omdat AM implementatie een vorm van organisatieontwikkeling is.
- Deze programmatische aansturing vindt plaats door een aan te stellen proces-/projectleider.
- Op het ontwikkelprogramma zit een coördinatieteam waarin CMT-verantwoordelijken, proces-/projectleider en programmaleiders zitting hebben.

- Per werkpakket (zie ontwikkelprogramma) wordt een trekker aangewezen, die er verantwoordelijk voor is dat het werkpakket tijdig tot de gewenste resultaten leidt. Deze trekker richt daarvoor een team in van interne mensen en zo nodig externe adviseurs. Het aanwijzen van trekkers en teamleden gebeurt in de lijn van de rolverdeling conform het AM gedachtengoed.
- De werkpakketten worden zo veel mogelijk in het werk ontwikkeld en toegepast.

Naast een strakke organisatie is ook capaciteit nodig. De implementatie van AM is voor een deel onderdeel van het reguliere werk. Zeker in de komende jaren van uitvoering van het ontwikkelplan is extra tijd en daarmee dus ook extra capaciteit nodig om de implementatie goed vorm te geven. Omwille van het draagvlak en de interne ontwikkelopgave op het gebied van kennis, competenties, houding en gedrag is het enerzijds van groot belang dat de uitvoering van het ontwikkelprogramma zo veel als mogelijk met eigen interne mensen gebeurt. Anderzijds leren de ervaringen tot nu toe, onder meer uit de pilot “Klein Vechtstromen” dat het lastig is om eigen mensen (geheel of gedeeltelijk) vrij te maken voor dit soort ontwikkelingen. Het is duidelijk geworden dat voor het uitvoeren van het ontwikkelprogramma uit oogpunt van capaciteit en kennis/competenties externe ondersteuning nodig is. Om hier een beeld van te krijgen is een raming gemaakt van de benodigde interne capaciteit en het benodigde budget voor externe ondersteuning. Het is van cruciaal belang dat de benodigde mensen en middelen beschikbaar zijn om onze ambitie ten aanzien van AM daadwerkelijk waar te maken.

Tenslotte is goede communicatie nodig. Voor de uitvoering van het ontwikkelplan is separaat een communicatieplan opgesteld.

2.9 Transitiefase

Het ontwikkelplan markeert het einde van de aanloopfase van de implementatie van AM. Na deze aanloopfase gaan we daadwerkelijk aan de slag met de uitvoering van het ontwikkelprogramma. Dit programma gaat echt van start in het begin van 2020.

De periode in het najaar van 2019 gebruiken we als transitiefase. Deze fase is bedoeld om mensen in de organisatie mee te nemen in het implementatieproces. In deze transitiefase willen we bij alle teams langs om:

- een toelichting te geven op AM, de betekenis ervan, het samenhangende AM-proces, de bedachte rolverdeling in de organisatie en het ontwikkelprogramma;
- met de teams in gesprek te gaan over de bijdragen die de verschillende teams kunnen leveren aan het ontwikkelprogramma en het implementatieproces.

Op deze manier willen we de teams actief bij de AM-ontwikkeling betrekken en laten meedoen.

2.10 Belang van een organisatieplan?

Bij assetmanagement gaat het om gecoördineerde activiteiten door een organisatie om waarde uit assets te realiseren. Bij deze gecoördineerde activiteiten kan het gaan om nieuw beleid en/of regelgeving, omgevingsontwikkelingen, het aanleggen/bouwen, vervangen en renoveren van assets, beheer- en onderhoudsprocessen, regulering via vergunningverlening, toezicht en handhaving, het verbeteren van werkwijzen en de informatievoorziening. De werkwijze voor assetmanagement is weergegeven in verschillende stappen.

Om dit werkbaar te maken is een heldere organisatie nodig met een duidelijke structuur, rolduidelijkheid, rolzuiverheid en een pro-actieve en collegiale samenwerking tussen alle betrokkenen. Het is daarom van belang dat de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder en eenduidig worden vastgelegd. In dit document worden aan de hand van de werkwijze voor assetmanagement de verschillende rollen en de bijbehorende overlegstructuur op hoofdlijnen uitgewerkt. Hierdoor ontstaat inzicht en kan het gesprek aangegaan worden om de organisatie voor assetmanagement duidelijk vorm te geven. Hierbij is zo veel mogelijk aangesloten bij de huidige structuren, functies/rollen en ontwikkelingen binnen de organisatie. Wat dit laatste betreft is specifiek de samenhang tussen programmasturing, de p&c-cyclus en assetmanagement in beeld gebracht.

2.11 Proces assetmanagement

Voor assetmanagement is een kwaliteitssysteem ontwikkeld, de NEN-ISO-55000. Het gedachtengoed uit de ISO-55000 is uitgewerkt in de Roos van IAMPro. De werkwijze voor assetmanagement bestaat uit het doorlopen van zes processtappen, die in cirkelvorm aan elkaar verbonden zijn. De processtappen maken duidelijk dat assetmanagement alle lagen van de organisatie beïnvloedt; o.a. bestuurders, managers, teamleiders, programmaleiders, programmeurs, adviseurs, beheerders en projectleiders, iedereen maakt deel uit van de werkwijze voor assetmanagement. Er is daardoor ook een duidelijke samenhang met het sturingsmodel binnen Vechtstromen (Visievorming-Agendering-Programmeren-Realiseren). In het hart van de roos bevindt zich de zachte kant van assetmanagement, namelijk mens en organisatie van het assetmanagementsysteem. Voor het succesvol en gericht doorlopen van de processtappen is het nodig een passende organisatie in te richten en te laten functioneren. Het gaat daarbij o.a. om structuren, mensen, werkwijzen, instrumentarium en informatievoorziening. Binnen Vechtstromen wordt de Roos van IAMPro gebruikt als uitgangspunt om het werk te organiseren.



2.12 Rollen

Op hoofdlijnen worden de volgende rollen onderscheiden:



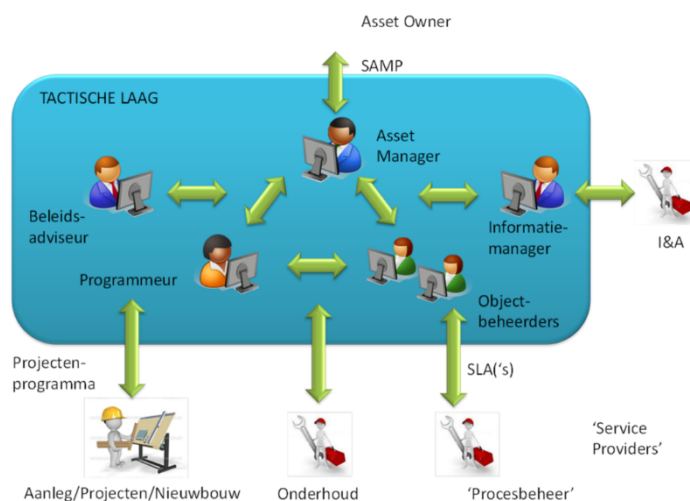
Asset-owner

De asset-owner functioneert op de strategische sturingslaag en heeft een kaderstellende rol. Binnen Vechtstromen wordt deze rol ingevuld door het bestuur wanneer het om concernaangelegenheden gaat. De asset-owner/asseteigenaar is eindverantwoordelijk voor:

- de ambities die de organisatie wil bereiken;
- de prestaties risico's en kosten van de assets en daarop aanspreekbaar door belanghebbenden;
- het assetmanagementbeleid en –strategie;
- de financiële middelen.

Assetmanager

Op de tactische laag van Assetmanager worden vijf subrollen onderscheiden: assetmanager, programmeur, beleidsadviseur, objectbeheerder en informatiemanager. Samen vormen deze het AM-team.



Assetmanager

De assetmanager voert de regie op de activiteiten en samenhang van de tactische laag om de gewenste richting van de asset-owner/asseteigenaar, met betrekking tot prestaties, risico's en kosten, te vertalen naar de benodigde activiteiten en maatregelen.

Het gaat daarbij om de meest optimale aanpak om de organisatiedoelen te realiseren binnen de financiële en risico-kaders van de asset-owner/asseteigenaar. De assetmanager wordt daarbij ondersteund door de beleidsadviseur, de programmeur, de objectbeheerders en de informatiemanager. Deze rollen vormen samen de tactische sturingslaag binnen assetmanagement.

Programmeur

De programmeur is verantwoordelijk voor het opstellen/actualiseren van integrale en zo nodig geprioriteerde programmering voor (vervangings)investeringen, onderhoud en proces-/bedrijfsvoering op basis van input van objectbeheerders en andere bronnen. Hij brengt dit onder in een programma om de optimale waarde vanuit de assets te leveren voor het realiseren van doelstellingen van de asset-owner binnen de vastgestelde kaders. Hij stemt af met de objectbeheerders om een integrale afweging te maken voor het programma.

Beleidsadviseur

De beleidsadviseur richt zich met name op de vertaling van externe ontwikkelingen en strategisch concernbeleid naar assetmanagementdoelen cq. prestaties (Beleid en Strategie) en op de evaluatie op proces- en systeemniveau (Evalueren en Verbeteren). Hij is daarmee ook verantwoordelijk voor het ontwikkelen en evalueren van het AM-beleid voor het betreffende assetsysteem. Verder ondersteunt de beleidsadviseur het AM-team in brede zin ten aanzien van o.a. prioritering en programmering.

Objectbeheerder

De objectbeheerder is verantwoordelijk voor prestaties, risico's en kosten van een specifieke objectcategorie (bijv. stuwen en gemalen). Hij is daarbij verantwoordelijk voor vertaling van het AM-beleid (SAMP) naar tactische kaders voor de betreffende objectcategorie (i.s.m. beleidsadviseur). Hij is verantwoordelijk voor het opstellen van meerjarenonderhouds- en investeringsplannen voor de betreffende objectcategorie (i.s.m. beleidsadviseur en programmeur) als input voor de integrale programmering. De objectbeheerder heeft overzicht over de assets en het functioneren van de assets en rapporteert hierover in afstemming met de service-providers en beheerders. Hij is daarbij verantwoordelijk voor de monitoring/evaluatie van de betreffende objectcategorie (i.s.m. beleidsadviseur). Hij is verder verantwoordelijk voor de assetinformatie van de betreffende objectcategorie (in samenwerking met de informatiemanager). Daarnaast vult de objectbeheerder, namens de assetmanager, de opdrachtgeversrol in richting service providers voor objectgebonden activiteiten. Hierbij wordt rekening gehouden met doelen (prestaties, risico's en kosten) die met de asset-owner zijn afgesproken. Vanuit deze positie toetst de objectbeheerder tevens de SLA met service providers.

Informatiemanager

De informatiemanager is verantwoordelijk voor de optimale ondersteuning van de diverse AM-processen met informatievoorziening voor zowel de tactische laag als voor de service providers. Hij regisseert en ondersteunt de informatievoorziening in samenwerking met gegevensbeheerders (zoals bijvoorbeeld de objectbeheerders die verantwoordelijk zijn voor objectgebonden gegevens).

Actualiteit, beschikbaarheid en compleetheid van informatie bepalen in belangrijke mate de effectiviteit van de werkprocessen in de tactische laag en van de output van de service providers. De informatiehuishouding vormt een complex geheel aan (kern)registraties, informatiestromen, applicatiefunctionaliteit en beheerprocedures. De goede werking van het geheel vereist een structurele en gedegen regie.

Service provider

De service provider is verantwoordelijk voor het zo efficiënt mogelijk voorbereiden en uitvoeren van het werk binnen de gestelde kaders van het contract/de afspraken met de assetmanager (SLA). De serviceprovider zorgt dat de assets voldoen aan de specificaties en levert en registreert de gevraagde informatie, het opleverdossier en de bijbehorende instandhoudingsplannen. Bij de instandhoudingswerkzaamheden registreert de service provider de gevraagde informatie (storingen, onderhoudsgegevens, inspecties, enz.) binnen het onderhoudsbeheersysteem.

De service provider doet voorstellen voor de onderhoudsstrategie en –planning op basis van een gedegen risico-analyse. Daarnaast is de service-provider verantwoordelijke voor het uitvoeren van inspecties.

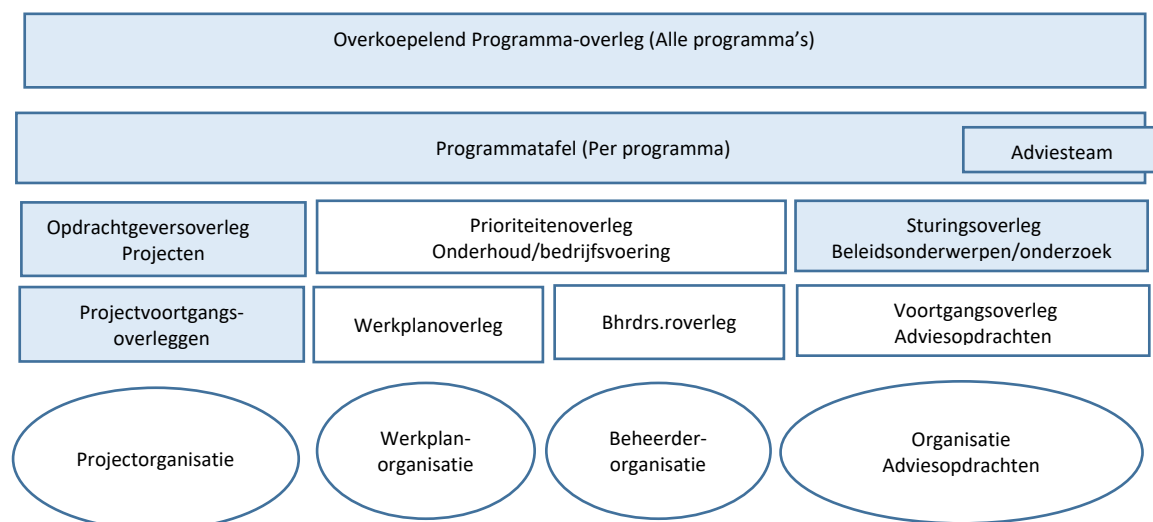
De rol van *serviceprovider (dienstverlener)* wordt intern voor verschillende activiteiten belegd bij diverse personen die een inhoudelijke activiteit uitvoeren. Voorbeelden van externe serviceproviders zijn aannemers die voor ons waterschap werken. Daarbij kan het overigens zo zijn dat deze externe serviceproviders in een aantal gevallen werken in opdracht van interne serviceproviders.

2.13 Procesactiviteiten en rollen

In bijlage 1 zijn de processtappen binnen de Roos van iAMPro uitgewerkt naar activiteiten. Per activiteit is de rolverdeling weergegeven tussen de personen die samen het proces moeten laten functioneren.

2.14 Overlegstructuur

De volgende overlegstructuur kan worden onderscheiden.



De gemarkeerde overleggen zijn al uitgewerkt binnen Programmasturing. De overige overleggen zijn voor een groot deel bestaande overleggen maar dienen nog wel uitgewerkt te worden in relatie tot assetmanagement. Binnen deze overlegstructuur zal de samenhang en afstemming georganiseerd moeten worden tussen de verschillende rollen zoals die in bijlage 1 is weergegeven.

Processtap	Bijlage 1: Processtappen en rollen	Verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk	Adviseurs/Afstemmen	Let op: kolom Informeren is 'verborgen'. Dit wordt verder uitgewerkt in combinatie met de uitvoering van de overlegstructuur.
Activiteit		Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering van een activiteit en dit ook zelf uitvoert (evt. laat uitvoeren). Hij legt verantwoording af aan de persoon die moet goedkeuren/vaststellen	Degene die goedkeuring verleent of het resultaat/product vaststelt.	De persoon die moet worden geraadpleegd, ondersteuning verleent of input levert	CMT=V= CMT-Verantwoordelijke Am= Assetmanager P= Programmeur Ba= Beleidsadviseur Ob= Objectbeheerder Ti= Teamleider Sp= Service provider Beh=Beheerders Adv= Adviseurs (in algemene zin)
Beleids- en Strategie	Op-/bijstellen Strategisch AssetManagementPlan (SAMP)	Ba	Bestuur	Am, P, Ob, Sp, Adv	
Behieren en Programmeren	Op-/bijstellen (AM) beleidsdocumenten/beleidsadvisering	Ba	Bestuur	Am, P, Ob, Sp, Adv	
	Op-/bijstellen Assetmanagementplannen (AMP's)	Ob	Am	P, Ba, Sp, Adv, Beh	
	Op-/bijstellen meerjaren maatregelen programma/Budgettering (verandering/nieuwbouw/renovatie/afbouw)	P	Am	Ob, Ba, Sp, Adv, Beh	
	Op-/bijstellen meerjaren maatregelen programma/Budgettering (onderhoud)	P	Am	Ob, Ba, Sp, Adv, Beh	
	Op-/bijstellen (meerjaren) maatregelen programma/Budgettering (tactische kaders, waarbinnen serviceproviders hun operationele werkzaamheden kunnen uitvoeren)	P	Am	Ob, Ba, Sp, Adv, Beh, Ti	
	Op-/bijstellen onderhoudsconcepten/inspectieplannen (strategie voor het onderhoud)	Sp	Am	Ob, Adv, Beh	
	Uitvoeren herprogrammering	P	Am	Ba, Ob, Sp, Adv, Beh	
	Op-/bijstellen programmering (prioritering) (richting P&C-cyclus)	P	Am	Ob, Ba, Adv, Beh, Ti, Sp	Aansluiting P&C-cyclus
	Op-/bijstellen SLA's/DNO's met Service providers	Ob	Am	P, Ba, Sp, Adv, Beh, Ti	
	Uitvoeren informatiebeheer assets				Wordt separaat uitgewerkt
Plannen en Voorbereiden	Opdrachtverstrekking voor projecten (opdrachtbrief)				Nader af te stemmen met traject Grip op Projecten
	Opdrachtverstrekking voor regulier onderhoud / Doorvertaling SLA's	P	Am	Ob, Sp, Adv, Beh, Ti	Samenhang met werkplanorganisatie
	Opdrachtverstrekking voor bedrijfsvoering/Doorvertaling SLA's	P	Am	Ob, Sp, Adv, Beh, Ti	
	Plannen en voorbereiden projecten (Projectmatig werken)				Nader af te stemmen met traject Grip op Projecten
	Plannen en voorbereiden regulier onderhoud	Ob	Am	Sp, Beh, Adv	Samenhang met werkplanorganisatie
	Plannen en voorbereiden bedrijfsvoering	Ti (Beh)	Am	Ob, Adv, Sp	
Bouwen en Onderhouden	Uitvoeren projecten				Nader af te stemmen met traject Grip op Projecten
	Uitvoeren regulier onderhoud	Ob	Am	Sp, Adv, Beh	Samenhang met werkplanorganisatie
	Uitvoeren bedrijfsvoering	Ti (Beh)	Am	Ob, Adv, Sp	
	Uitvoeren inspecties	Sp	(Ob)	Ob, Beh, Adv	
Monitoren en analyseren	Op-/bijstellen monitoringsplan	Ba	Am	P, Ob, Adv, Sp, Beh, Ti	
	Monitoren/analyseren van strategische assetmanagementdoelen met KPI's en servicelevels	Ba (Beh, Adv, Sp)	Am	P	
	Monitoren/analyseren van klachten en storingen	Sp	Ob	P, Adv, Beh	
	Monitoren/analyseren van de condities van assets (inspecties)	Sp	Ob	P, Adv, Beh	
	Monitoren/analyseren van de prestatie-eisen	Ti (Beh, Adv, Sp)	Ob	P	
	Monitoren/analyseren/actualiseren levensduurkosten	Sp	Ob	Adv, Beh	
	Monitoren/meten tevredenheid belanghabenden	Sp	Am	P, Ob, Ba, Adv, Sp, Beh, Ti	Sp is hier bijv. Communicatie. Gaat om effectiviteit.
Evalueren en Bijsturen	Op-/bijstellen aanbevelingsrapportages	Ba	Am	P, Ob, Sp, Adv, Beh, Ti	
	Uitvoeren beleidsevaluaties	Sp	Am	P, Ob, Ba, Adv, Sp, Beh, Ti	Sp is hier diverse adviseur afhankelijk onderwerp.
	Uitvoeren/analyseren (proces)audits				Borging/verbetering nog uitwerken.
	Uitvoeren directiebeoordeling				Borging/verbetering nog uitwerken.
	Op-/bijstellen en doorvoeren verbeterplan/ontwikkelagenda				Borging/verbetering nog uitwerken.