



Gemeentelijk beheer in beweging

De ontwikkelingen waar de gemeentelijk beheerder mee te maken heeft zijn divers en vaak complex. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van datamanagement, asset management en nieuwe contractvormen. En dat alles in een tijd waarin middelen steeds schaarser worden en de politieke aandacht vooral gericht is op het sociale domein. Dat vraagt om een bewegende organisatie.

De aandacht in Nederland verschuift steeds meer van nieuwe aanleg en uitbreiding naar beheer en herstructurering. Het beheer van de openbare ruimte is dan ook volop in beweging. De recente bezuinigingen hebben dit nog verder versterkt. Het verlagen van kwaliteitsniveaus en het uitstellen van onderhoud zijn immers relatief eenvoudige bezuinigingen. Veel gemeenten kiezen hiervoor. Maar wat is het effect op de langere termijn? Amerikaanse toestanden waarbij bruggen vanwege gevaar op bezwijken worden gesloten? Hoewel de recente berichtgeving over de slechte staat van kunstwerken enigszins daaraan doet denken, loopt het zo'n vaart waarschijnlijk ook weer niet. Daarvoor is het beheer in Nederland te veel met de bouwcultuur verweven. Maar op kleinere schaal is er wel degelijk wat aan de hand. Gemeentelijke beheerders worden steeds vaker geconfronteerd met uitvallende straatverlichting, gaten in buitenwegen en vallende boomtakken. Hoe gaat de gemeentelijk beheerder om

met de toegenomen risico's die samenhangen met de bezuinigingen? En hoe houden we de politieke aandacht hiervoor vast?

Huidige situatie

Gemeentelijke organisaties zijn in beweging. Decentralisaties, ontwikkeling naar regiegemeenten, herbezinning op kernactiviteiten en onderzoek naar mogelijkheden om activiteiten samen met andere gemeenten uit te voeren zijn aan de orde van de dag. Ook de organisatie van het beheer van de openbare ruimte staat vaak ter discussie. Een discussie die onzekerheid geeft maar vooral ook kansen biedt. Kansen om effectief invulling te geven aan de actuele beleidsdoelen en optimaal in te spelen op maatschappelijke, organisatorische en beheerinhoudelijke ontwikkelingen. Zoals die op het vlak van asset management, dienstverlening, datamanagement en integraal werken.



Enkele ontwikkelingen in vogelvlucht

Bij asset management worden aanleg, vervanging en onderhoud in samenhang gezien

Asset management

Kern van asset management is het streven naar maximalisatie van de kosteneffectiviteit van maatregelen, zowel op basis van financiële als maatschappelijke kostenaspecten. Centraal daarin staat de zogeheten levenscyclusbenadering waarin nieuwe aanleg, vervanging en onderhoud in samenhang en onderlinge afhankelijkheid beschouwd worden. Een benadering die bij gemeenten verre van zelfsprekend is: onderhoud en nieuwe aanleg zijn bijvoorbeeld nog vaak in verschillende afdelingen/teams belegd.

Kenmerkend voor asset management is verder de nadrukkelijke koppeling van beleidsdoelen aan de resultaten van maatregelen en het streven naar een integrale aanpak van de objecten ofwel assets.

Rijks- en provinciale overheden hebben de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet op het gebied van asset management. De gemeenten ijlen daarin nog na. Gebrek aan inzicht in de mogelijke betekenis van asset management speelt daarbij zeker een rol. Maar ook de vermeende complexere situatie bij gemeenten is hier debet aan. En hoewel dit tot op zekere hoogte ook zo is, lenen de principes van asset management zich zeker ook voor vertaling naar de gemeentelijke situatie.

Dienstverlening

Dienstverlening staat in veel gemeenten hoog op de politiek-bestuurlijke agenda. Op veel plaatsen zijn klantcontactcentra en meldpunten ingericht. Maar

wat houdt de dienstverlening voor de gemeentelijk beheerder nu precies in? Met alleen de inrichting van een klantcontactcentrum ben je er nog niet. Een nauwkeurig beeld en een expliciete omschrijving van de betekenis van het dienstverleningsconcept voor het beheerdomein zijn daarbij vereist. En ook het doorvoeren van de consequenties van dit concept op zowel de competentieontwikkeling van medewerkers als de inrichting van de werkprocessen zijn daarbij essentieel. Bij dit laatste is bijvoorbeeld de mate waarin de burger in het beheer participeert van belang. Wordt hij alleen geïnformeerd, is hij actief betrokken in de voorbereiding of voert hij, wat je momenteel steeds vaker ziet, zelf onderdelen van het onderhoud uit? En ook de registratie en evaluatie van verwachting en de beleving (perceptie) door de burger van de geleverde kwaliteit behoort onderdeel in het beheerproces te zijn.

Datamanagement

Databeheer vormt de basis voor een goed en effectief beheer van de openbare ruimte. Het is misschien wel het belangrijkste onderdeel van het beheer-huis op orde. In de praktijk zijn databestanden vaak niet actueel, of wordt door verschillende afdelingen en domeinen met verschillende databestanden gewerkt. Met alle nadelige gevolgen van dien. Een effectief, goed werkend systeem voor inzameling, verwerking en actualisering van data is daarom een eerste vereiste. Ontwikkelingen op dat gebied gaan snel. Online systemen, die integrale beheerinformatie bieden, zijn al beschikbaar. De eerste echte cloudservices voor beheerders zijn al gerealiseerd. Zij maken gebruik van nuttige informatie in de cloud, die van ver buiten de gemeentegrenzen afkomstig kan zijn. Datamanagement krijgt een nieuw profiel: het gaat in de toekomst om het delen van beheerinformatie.

Integraal werken

Hoewel de term integraal beheer al vele jaren bestaat is de aanpak van het beheer van de openbare ruimte nog lang niet overal integraal te noemen. Zo is de inhoudelijke en procesmatige afstemming tussen de verschillende beheerdomeinen niet overal even goed geregeld. En ook de koppeling tussen nieuwe aanleg, beheer en onderhoud, 3 fases in het bouwproces die veel raakvlakken hebben en elkaar sterk beïnvloeden, organisatorisch vaak onvoldoende geborgd. Aanpassingen in de organisatie en/of van werkprocessen in het beheerveld kunnen dan tot duidelijke integraliteitsvoordelen leiden. In gemeente Utrechtse ►



▲ Een van de vele boomrijke lanen in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Heuvelrug was integraal werken in de afgelopen periode een van de speerpunten.

Casus gemeente Utrechtse Heuvelrug

De gemeente Utrechtse Heuvelrug is ontstaan in 2006 uit een fusie van vijf gemeenten: Amerongen, Leersum, Maarn, Doorn en Driebergen-Rijsenburg. De gemeente ligt centraal in het land en ontleent haar identiteit aan haar rijke cultuurhistorie en haar aantrekkelijke landschap met hoge natuurwaarden. In de gemeente wonen bijna 50.000 mensen.

Na de herindeling is de gemeente gestart met een organisatiestructuur waarin twee afdelingen een verantwoordelijkheid hadden voor de dienstverlening in de openbare ruimte: de afdeling Openbare Ruimte en de afdeling Wijkbeheer. Ofwel: de 'binnendienst' en de 'buitendienst'. De eerste jaren stonden in het teken van opbouw van de nieuwe organisatie. De binnendienst zorgde dat het beheer op orde kwam (systemen vullen met betrouwbare beheergegevens) en noodzakelijke renovaties en herinrichtingen plaatsvonden. De buitendienst zorgde ervoor dat het onderhoud doorging.

Na een jaar of vijf werd de blik steeds meer naar buiten gericht en kreeg men meer en meer oog voor het effect van de werkzaamheden op de gebruikers van de openbare ruimte. Er ontstonden interne spanningen tussen de afdelingen. Beiden droegen immers in dezelfde ruimte hun steentje bij aan de dienstverlening. Zo ontstond er een behoefte om samen te werken. Deze behoefte werd versterkt door een raadsbesluit waarin een forse bezuiniging op het onderhoud werd opgelegd. De urgentie om te veranderen werd door medewerkers breed ervaren.

En zo startte een boeiend organisatieontwikkelingstraject met als doel de dienstverlening zo goed mogelijk op peil te houden door de bedrijfsvoering te optimaliseren. Het werd al snel duidelijk dat dit alleen kon door de samenwerking te verbeteren. Het

ontwikkeltraject werd in vier fasen geknipt:

- 1 Wat hebben we?
- 2 Wat willen we?
- 3 Hoe doen we dat?
- 4 De invoering

Het belangrijkste product van fase 1 was een boek met een beschrijving van alle producten. De productbladen in dit boek vormden inmiddels de basis voor een gezamenlijke bedrijfsvoering. In de tweede fase vonden individuele gesprekken met alle medewerkers plaats en kregen medewerkers de gelegenheid om in gezamenlijke werkgroepen de kansen en bedreigingen per product in beeld te brengen. Tijdens fase 3 werd duidelijk dat de beste organisatievorm een fusie van de twee afdelingen is. In het organisatieplan 'Samen kom je Verder' is de hoofdstructuur van de nieuwe afdeling beschreven. Inmiddels zijn er interne netwerken ontstaan rondom de producten, bevindt de organisatieontwikkeling zich in een afrondend stadium en heeft de dienstverlening ondanks de forse bezuiniging nog steeds een aanvaardbaar niveau. Bovendien blijkt de huidige netwerkorganisatie een prima basis om de samenwerking met andere gemeentelijke afdelingen, waaronder het inmiddels opgerichte contactcentrum en externe partners te zoeken. En onder het motto 'Samen werken aan uw gemeente' komt de samenwerking met betrokken inwoners steeds beter van de grond.

Tot slot

De ontwikkelingen op het gebied van het beheer zijn divers en vaak complex. Centrale vraag voor de gemeentelijk beheerder is hoe deze ontwikkelingen bij kunnen dragen aan een betere kwaliteit van de openbare ruimte. Dit begint met inzicht in de aard, consequenties en mogelijke bijdragen van de meest relevante ontwikkelingen. Gevolgd door een helder beeld van hoe je dit, in samenhang, in de bestaande situatie kunt implementeren. Niet alleen bij het management, maar ook bij de medewerkers die het beheer verzorgen. De ontwikkelingen spelen zich immers niet alleen op strategisch en tactisch, maar ook op operationeel niveau af. De training 'Gemeentelijk beheer in beweging', waaraan gemeente Utrechtse Heuvelrug, provincie Gelderland, Avri, Greenpoint Advies en Van de Griend Management & Advies bijdragen leveren, behoort in deze behoefte te voorzien. ●

WEBSITES

www.vdgm.nl
www.heuvelrug.nl

