



Beheer van de fysieke leefomgeving

Groeipaden voor middelgrote gemeenten

Middelgrote gemeenten zijn allemaal verschillend. Ze hebben een centrumfunctie in de regio, kennen een zekere mate van stedelijke problematiek of zijn juist samengesteld uit meerdere kleine kernen. Wat betekent dat voor het beheer en de maatschappelijke opgaven in de openbare ruimte? Het Groeipad beheer fysieke leefomgeving geeft helderheid.

Objecten zoals verharding, openbare verlichting, groen en bomen, water en riolering zijn in alle gemeenten aanwezig. Daar waar de centrumfunctie van een gemeente toeneemt, zien we een toename van de complexiteit van

objecten zoals ontsluitingswegen, openbaar vervoer, meer parkeervoorzieningen en daarbij behorende technische installaties. Daarnaast leidt een toestroom van bezoekers in de centra tot extra voorzieningen om deze plekken aantrekkelijk en schoon te houden. Gemeenten met meerdere kleine kernen hebben deze technische installaties in min-

dere mate. Kenmerkend voor deze gemeenten is een meer gelijkmatige spreiding van objecten over de kernen. Daarnaast hebben zij vaak een groot buitengebied met onverharde paden, fietspaden en wegmeubilair gericht op toerisme.

Beheerorganisatie

In de organisatie van het beheer van middelgrote gemeenten zien wij deze diversiteit ook terug. Er zijn gemeenten waarbij het beheren van kapitaalgoederen is geprofessionaliseerd. Beheerders en assetmanagers zijn verantwoordelijk voor het beheer van een of meerdere assets. Het Procesmodel beheer (zie figuur 1) wordt planmatig doorlopen, strategische doelen hebben een directe verbinding met tactische en operationele activiteiten. In

(foto: Michiel G.J. Smit)



assetmanagement-termen wordt dit de line-of-sight genoemd. Dit is echter nog geen gemeengoed. Dat bleek ook op de slotbijeenkomst ‘De beheerder van de toekomst’¹ in december 2023. Het ontbreken van deze verbinding, vooral op tactisch niveau, was een conclusie van deze bijeenkomst.

Er zijn daarentegen ook nog veel gemeenten waarbij een werkvoorbereider of directievoerder een rol heeft als beheerder van specifieke objecten. De focus ligt dan op de operationele taken: het contractmanagement en het afhandelen van meldingen. Een pragmatische en uitvoeringsgerichte insteek waarbij de professionaliteit van de beheerorganisatie een aandachtspunt is.



Figuur 1. Het Procesmodel Beheer.

Verbinden van maatschappelijke en beheeropgaven

Alle gemeenten hebben naast een vervangingsopgave voor aanwezige objecten ook maatschappelijke opgaven die een relatie hebben met de openbare ruimte. Kernen met een belangrijke centrumfunctie hebben vaak een hogere bebouingsdichtheid en een complex en uitgebreid infrastructureel netwerk. Het combineren van maatregelen om te werken aan maatschappelijke opgaven zoals wateroverlast, biodiversiteit, hittestress, een veilig en gezonde leefomgeving in de bovengrond én de ondergrond vormt vaak een uitdaging die vergelijkbaar is met die in grote gemeenten. In gemeenten met grotere oppervlakken en meerdere kernen zijn deze opgaven vaak minder complex, mede doordat er vaak meer ruimte is om hieraan invulling te geven.

Uitdaging is om de opgaven slim te combineren tot concrete maatregelen

in de fysieke leefomgeving. Dit vraagt om afstemming. In kleinere organisaties zijn deze lijntjes vaak korter, met collega's, tussen teams, met het bestuur, met externe partners en ook met inwoners. Hoe groter de gemeentelijke organisaties, des te uitdagender deze afstemming is. Er zijn immers meer partijen met eigen belangen en afwegingen waarmee rekening moet worden gehouden. Cultuurverschillen tussen beleid, beheer en realisatie maken dat samenwerking en afstemming niet op een natuurlijke wijze tot stand komt. Uitdaging is te komen tot daadwerkelijke uitvoering. ‘De uitvoering aan zet’² een rapportage van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli), beschrijft belemmerende factoren zoals die worden ervaren en doet aanbevelingen.

Groei-pad beheer openbare ruimte

Om gemeenten te ondersteunen bij de doorontwikkeling van beheer is >



Figuur 2. Het Groeipad Beheer Fysieke Leefomgeving.

door Antea Group een Groeipad beheer fysieke leefomgeving ontwikkeld (zie figuur 2) dat voor kleine, grote én middelgrote gemeenten toepasbaar is. Het groeipad geeft een fasering aan van sectoraal beheer, via integraal beheer naar ontwikkelend beheer. Elke fase bouwt voort op de voorliggende fase; voor elke stap in het beheerproces geeft dit een nieuwe focus in de doorontwikkeling.

In de fase van **sectoraal beheer** ligt de focus op het sectoraal beheren van objecten, waarbij het toepassen van de principes van assetmanagement voor elk object van belang is.

In de daaropvolgende fase van **integraal beheer** gaat het om de integrale invulling van het complete beheerproces.

In de fase van **ontwikkelen beheer** worden vervolgens beleidsafdelingen, het sociale domein, wijkgericht werken en ook externe partners aangehaakt om de ontwikkelde werkwijze te optimaliseren en te verbreden.

Op basis van onze ervaring zien wij vier factoren die helpen in deze ontwikkeling:

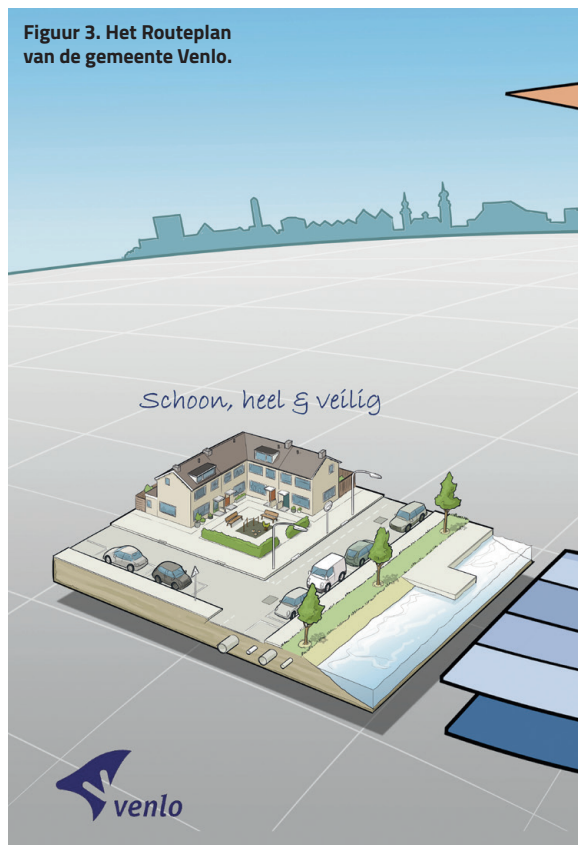
1. Opstellen routeplan

Voor het doorontwikkelen van de organisatie is het belangrijk om een visie te hebben op de ontwikkeling en een stip op de horizon die richting geeft. Een routeplan (zie figuur 3 met een uitwerking voor de gemeente Venlo) helpt om regie te nemen op de ontwikkeling, realistische stappen te formuleren en daarmee ook verwachtingen te managen. In parallelle sporen worden stappen op elkaar afgestemd, bijvoorbeeld op het gebied van data, processen, producten, formatie en vaardigheden. Een uitvoeringsgerichte focus wordt behouden met ervaren leren als uitgangspunt.

2. Integraal maatschappelijk beheerkader

Veel middelgrote gemeenten zetten de stap van sectoraal naar integraal beheer. In plaats van vele verschillende en afzonderlijke beheerplannen wordt dan een integraal maatschappelijk beheer-

kader (IMBK) opgesteld. Hierbij wordt een integrale benadering van het beheer van de openbare ruimte gehanteerd, waarbij tevens een kop-



pelng wordt gemaakt naar maatschappelijke opgaven. Alle afzonderlijke beheerplannen worden dan ingekort tot productbladen (vier tot zes pagina's) waarin dé kern van de boodschap staat beschreven. De productbladen worden als bijlage bij het IMBK gevoegd en in één procesgang bestuurlijk vastgesteld. Een IMBK vormt vaak de basis om de volgende stappen in het procesmodel integraal uit te voeren.

3. Programmeren

De processtap programmeren is cruciaal om te komen tot daadwerkelijke uitvoering. Bij een sectorale wijze van werken kan de beheerder op relatief korte termijn doelen realiseren en assets onderhouden. Bij een integrale aanpak is het noodzakelijk om verder vooruit te kijken omdat duurzame afstemming van maatregelen nu eenmaal tijd kost. Om ook maatschappelijke opgaven, zoals de energietransitie,

daarin mee te nemen, ontstaat er behoefte aan een gebiedsgerichte programmering. In dat kader is binnen de City Deal Openbare Ruimte onlangs een 'essay Stedelijk programmeren van de openbare Ruimte'²³ verschenen, waarin de transformatie van een horizontale naar een verticale programmering uiteen wordt gezet.

4. Financieel overzicht, het ravijnjaar

Combineren van uitdagingen en belangen betekent ook het combineren van financiële middelen. Voor het onderhouden en vervangen van objecten is jaarlijks budget gereserveerd. Voor de maatschappelijke opgaven is dat vaak beperkt het geval, terwijl de ambities over het algemeen torenhoog zijn. Het systeem van toedeling van middelen uit het gemeentefonds loopt in 2025 af; een nieuw systeem wordt per 2027 van kracht. Er is echter veel ondui-

delijkheid en daarmee onzekerheid - niet voor niets wordt gesproken over 'het ravijnjaar 2026'. Financieel inzicht en het bestuurlijk profileren van beheer zijn cruciaal om goed voorbereid te zijn.

Tot slot

Middelgrote gemeente zijn verschillend maar hebben in de basis dezelfde uitdaging: maatschappelijke opgaven en beheeropgaven met elkaar verbinden. Een doorontwikkeling van beheer is nodig om deze opgaven te combineren en te vertalen naar concrete maatregelen in de fysieke leefomgeving. Een routeplan helpt bij het voeren van regie op deze ontwikkeling. De drive en energie van de betrokken medewerkers bepalen wat realistische stappen zijn. Op grond daarvan wordt voor een tempo gekozen dat past bij de organisatie. En daarin zijn middelgrote gemeenten dus allemaal verschillend.

Noten

1. 'De beheerder van de toekomst'; een reeks van vier webinars en een slotbijeenkomst over de ontwikkelingen in de beheerwereld en wat daarvoor nodig is op strategisch, operationeel en tactisch niveau. Georganiseerd door Platform WOW, CROW Essit en Managing Public Space (MPS).
2. 'De uitvoering aan zet', Omgaan met belemmeringen bij de uitvoering van beleid voor de fysieke leefomgeving, december 2023 Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli). Zie ook het artikel 'Waarom het in de uitvoering vaak mis gaat' over dit advies in Stads-*werk* magazine nr. 3, 2024, p. 6-8.
3. Stedelijk programmeren van de openbare ruimte, Een transformatie van horizontaal naar verticaal programmeren, vraagt om een ander wijze van organiseren, 5 maart 2024, Projectteam City Deal Openbare Ruimte.

Website

www.anteagroup.nl

