

# Beheer en onderhoud afstemmen op nieuwe opgaven: een hele transitie!



In onze huidige wereld en leefomgeving vinden veel ontwikkelingen plaats die niet alleen een fysieke verandering vergen, maar ook een verandering in denken en handelen. Deze 'transities' hebben vaak hun oorsprong in veilig wonen, aantrekkelijke economie, goede mobiliteit en een sociale, gezonde en duurzame stad. Thema's en ambities als leefbaarheid, bereikbaarheid, duurzaamheid, circulaire economie, omgevingswet, coalitieakkoorden, schaalvergroting (fuserende gemeentes), klimaatneutraal en energietransitie komen in sneltreinvaart op ons af.

## Nieuwe blik

De kunst is om organisaties mee te laten bewegen met de veranderende maatschappij. Niet alleen: wat moeten we in de openbare ruimte doen om tegemoet te komen aan de ontwikkelingen, maar ook: hoe gaan we er als organisatie eigenlijk mee om? Om duurzame oplossingen te blijven bieden is dat van groot belang - en niet altijd makkelijk. Het vraagt namelijk om een nieuwe blik op ons werk. Blijven de thema's abstract en ver van ons 'beheer-bed', of anticiperen we juist op deze veranderende wereld door zelf ook te veranderen om optimaal bij te dragen aan onze nieuwe opgaven?

## Reactief of proactief

Hoe we anticiperen op ontwikkelingen zou met name af moeten hangen van de afweging of de verandering urgent is en welke kosten, risico's en prestaties ermee gemoeid zijn. Een voorbeeld uit de praktijk: een gemeente is onderwerp van schaalvergroting. Over een aantal jaren vindt er een mogelijke fusie plaats met een grotere gemeente. Een mogelijke reactie is: 'we wachten reactief af wat de samenvoeging oplevert.' Een betere reactie is: 'we maken nu actief tijd voor onze transitie en passen onze organisatie nu al aan op de komende ontwikkelingen.' En dat is spannend, want dat betekent dat je anders moet gaan werken en het werk anders dan voorheen moet gaan organiseren.

## Hoe geef je zo'n transitie vorm?

Het is noodzakelijk om eerst doelen te bepalen: 'Wij streven ernaar om het beheer en onderhoud van de openbare ruimte zo efficiënt mogelijk vorm te geven met een organisatie waarin werkzaamheden eenduidig zijn afgebakend. Wij

willen weten waar de buitendienst staat, waar kansen liggen om verder door te ontwikkelen en hoe deze kansen vervolgens in concrete acties en voorwaarden kunnen worden vertaald. Wat is het best passende toekomstscenario voor de buitendienst voor onze gemeente, passend bij de komende ontwikkelingen?' Ook moet bepaald worden welke afdelingen nog meer een bijdrage kunnen leveren. Of, heel vooruitstrevend, welke stakeholders uit de omgeving.

## De transitieroute

Samen met deze gemeente hebben wij een routekaart opgesteld met daarin het proces, de betrokkenen en strakke planning om met inbreng van en terugkoppeling aan alle betrokkenen (medewerkers, managers en bestuur) tot het toekomstscenario van de buitendienst te komen. Zo weet iedereen wanneer, wat met wie besproken wordt, welke input men levert en wanneer besluiten worden genomen.

In grote stappen bestaat zo'n interactief traject uit:

**OPSTARTEN** voor uitleg, betrokkenheid, draagvlak en commitment.

**ANALYSEREN** van huidige taken, uren en budgetten, formatie etc.

**ARIANTEN** (scenario's) opstellen met alle betrokkenen, vaststellen van alle taken per scenario, globale capaciteitsberekening en het objectief wegen van de varianten op 14 criteria (flexibiliteit, werkbelasting, innovativiteit, etc.)

## UITKOMSTEN EN AANBEVELINGEN

Besluitvorming van voorkeursscenario. In dit geval is de uitkomst: een servicegerichte buitendienst dicht bij de inwoner, herkenbaar en snel en flexibel handelend.

## Hoe implementeer je een dergelijke organisatietransitie?

Het gekozen scenario heeft impact op de taken, uren, werkwijze en kennis van de huidige buitendienst. In de toekomst worden er andere vaardigheden van de medewerkers verwacht. Bepaalde taken vergen meer aandacht (service) en andere minder.

De transitietijd was vastgesteld op 4 jaar. Maar de volgende vraag ontstond al snel: hoe groei je nu van de huidige situatie naar de gewenste situatie en aanpak. Aan de hand van een stappenplan hebben wij toegewerkt naar een groeimodel 2018-2022. Door gesprekken met alle betrokkenen van de buitendienst kregen wij gedetailleerd inzicht in huidige taken en uren. Ontbrekende urenregistraties konden we aanvullen met ervaringscijfers van andere gemeentes. Zo ontstond een gedetailleerd overzicht van 2018. Vervolgens is het nieuwe scenario 2022 met alle nieuwe en afgestoten taken doorgerekend op uren en kosten per maand. Op deze manier is er een volledig overzicht ontstaan dat richting geeft aan wat zelf wordt gedaan, wat wordt uitbesteed en wat samen met de markt wordt opgepakt.

Het professioneel toewerken naar de toekomstvisie vergt niet alleen helder inzicht in uren en taken. Ook het opstellen van beleid, het opleiden van buitenmedewerkers in beeldkwaliteit, het schouwen van de kwaliteit, het verbeteren van mutatie- en meldingsprocessen, aanschaffen van devices en afstoten van materieel is concreet in beeld gebracht en in de tijd gepland. Zo ontstond een interactieve toekomstplanning waarin de totale transitie is beschreven, gepland en voor een ieder inzichtelijk is gemaakt.

## Doen en volharden

De toekomstvisie en het groeimodel om gericht de transitie in te gaan is gereed. Nu komt de tijd van doen en volharden en is het aan de mensen zelf om te veranderen. Doordat deze mensen betrokken zijn in het hele proces, en de belangen zien, is de verandering in de hoofden al gemaakt. Dit vergemakelijkt de fysieke verandering. Zo biedt een proactieve reactie op de komende ontwikkelingen volop mogelijkheden om optimaal te anticiperen op de gemeentelijke opgave.

## Meer informatie:

[aale.boek@anteagroup.com](mailto:aale.boek@anteagroup.com)

[andré.vandekraats@anteagroup.com](mailto:andré.vandekraats@anteagroup.com)