



Voortgang Ontwikkelplan Assetmanagement

Assetmanagement op het hoofdwegennet, - vaarwegennet en watersysteem

Datum November 2024

Versie 5.0

Status Definitief

Colofon

Uitgegeven door	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Datum	November 2024
Versie	5.0
Status	Definitief

Inhoud

1. Het Ontwikkelplan: achtergrond & aanleiding
2. Stand van zaken op hoofdlijnen
3. Wat staat ons nog te doen?
4. Conclusie

Bijlage:

Voortgang conform iAMPro-model in relatie tot Ontwikkelagenda 2020

1. Het Ontwikkelplan: achtergrond & aanleiding

Nederland staat bekend om de goede infrastructuur. Rijkswaterstaat (RWS) is verantwoordelijk voor de instandhouding (onderhoud, vernieuwing en exploitatie) en ontwikkeling van het hoofdwegennet, hoofdvaarwegennet en hoofdwatersysteem (RWS-netwerken). De omvang hiervan is fors: ruim 3.000 kilometer autosnelwegen met circa 2.900 viaducten, 38 ecoducten, 17 aquaducten en 22 tunnels, bijna 3.500 kilometer vaarwegen inclusief sluizen, stormvloedkeringen en stuwen en meer dan 1.000 bruggen, meer dan 3.500 kilometer zeetoegangsgeulen en zee corridors, meer dan 90.000 km² oppervlaktewater en circa 200 kilometer waterkeringen. RWS doet dat in afstemming met provincies, gemeenten en waterschappen omdat de netwerken die RWS beheert in nauwe samenhang met de netwerken van de regionale beheerders functioneren.

Sinds het midden van de vorige eeuw is in hoog tempo een groot deel van deze infrastructuur aangelegd. Onze woon- en werk locaties zijn hiermee veilig en bereikbaar gemaakt, waardoor Nederland zich ook economisch kon ontwikkelen. Diezelfde infrastructuur raakt op leeftijd, kent een steeds intensiever en zwaarder gebruik en heeft te maken met ontwikkelingen op het gebied van klimaat, duurzaamheid en ICT. Hierdoor is eerder sprake van slijtage en storingen van de objecten (verder: assets), nemen de kosten van het dagelijkse onderhoud toe evenals de omvang van vervangings- en renovatieopgaven. Om het benodigde kwaliteitsniveau voor een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland vast te houden, moet I&W als geheel structureel anders gaan werken om deze opgave aan te kunnen. Wat hiervoor nodig is, is in het ontwikkelplan Assetmanagement beschreven.

Ontwikkelplan Assetmanagement

In het Ontwikkelplan Assetmanagement IenW is de doorontwikkeling van het assetmanagement voor het hoofdwegennet, hoofdvaarwegennet en hoofdwatersysteem neergezet. Hierover is de Tweede Kamer december 2020 geïnformeerd.¹ Structurele verbeteringen in het assetmanagement zijn nodig om de juiste keuzes in het exploiteren, onderhouden, vernieuwen en ontwikkelen van onze netwerken te maken en in lijn hiermee buiten te handelen voor een optimale bijdrage van onze netwerken aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Met het Ontwikkelplan geeft IenW vorm aan de doorontwikkeling van het assetmanagement.

We werken stapsgewijs toe naar het realiseren van de in het Ontwikkelplan geformuleerde ambitie. Toegezegd is de Kamer jaarlijks te informeren over de voortgang op het Ontwikkelplan Assetmanagement IenW (RWS-netwerken). De laatste voortgangsrapportage richting de Tweede Kamer dateert uit juni 2023.

Het belang van instandhouding en assetmanagement wordt steeds weer onderstreven. In de kamerbrief van juni 2024 'Verhogen productievermogen instandhouding Rijkswaterstaat-netwerken'² is hierover gerapporteerd.

Met deze brief is het rapport 'Instandhouding voorop! Vernieuwen en versnellen voor een veilig en bereikbaar Nederland'³ aangeboden aan de Tweede Kamer. De conclusie van dit rapport is dat de werkzaamheden om de instandhoudingsopgave aan te pakken met de grootst mogelijke urgentie en prioriteit moeten worden opgepakt. Dit om te voorkomen dat de achterstanden, vooral op de netwerken in beheer bij Rijkswaterstaat, verder oplopen en later alleen nog met rigoureuze maatregelen en tegen enorme kosten kan worden ingegrepen.

¹ Ontwikkelplan Assetmanagement IenW | 2020D53305

² 'Verhogen productievermogen instandhouding Rijkswaterstaat-netwerken' | 2024D25449

³ 'Instandhouding voorop! Vernieuwen en versnellen voor een veilig en bereikbaar Nederland' van de Adviesgroep ontwikkeling en instandhouding van infrastructuur in beheer bij IenW | 2024D25452

De adviesgroep constateert dat dit in de hele keten het geval is en komt tot een zevental samenhangende adviezen. Allereerst dient IenW onomwonden prioriteit te geven aan de instandhouding van de bestaande infrastructuur. Ten tweede wordt geadviseerd met de ketenpartners een visie op te stellen die uiting geeft aan de urgentie. Verder is een stabiel meerjarenplan instandhouding nodig waarbij Rijkswaterstaat ook de middelen krijgt om dit plan uit te voeren. Onderdeel van het plan is meer projectoverstijgend werken, waarbij zowel bij opdrachtgevers als opdrachtnemers dealflow wordt gegenereerd door het vastleggen van portfolio's met werkzaamheden die door repetitie en standaardisatie efficiënt en effectief kunnen worden uitgevoerd. Ten vijfde dient gezorgd te worden voor een langjarige balans tussen de instandhoudingsbehoefte, het productievermogen van de keten en de beschikbare budgetten. Zowel kortetermijnoplossingen om het zicht op het areaal te verbeteren, als de ontwikkeling van assetmanagementsystemen op operationeel niveau zijn hiervoor nodig. En tot slot het advies, om het productievermogen van de keten door vermindering van het aantal schakels in de keten te verhogen en het aantal interne kaders, controles en audits te verminderen.

IenW omarmt de adviezen en aanbevelingen uit beide rapporten. Aan de hand van drie onderwerpen in is de kamerbrief toegelicht hoe de verhoging van de productie verder vorm krijgt: een basiskwaliteitsniveau (BKN) als stabiel, langjarig en robuust onderhoudsniveau voor de Rijkswaterstaat-netwerken, een meerjarenafpraak instandhouding tussen IenW en Rijkswaterstaat voor meer ruimte en continuïteit in de uitvoering en als derde efficiënter (samen)werken in de gehele keten met professionalisering van het assetmanagement.

Bij de kamerbrief van juni 2024 zat ook het rapport "Validatie budgetbehoefte RWS Analyserapport".⁴ Beide rapporten tonen de urgente situatie aan waarin we ons bevinden.

Het validatierapport geeft een verdere kwantitatieve onderbouwing van de maakbaarheidsvergroting die nodig is om de bestaande prioriteiten bij instandhouding volledig uit te kunnen voeren. Het rapport bevestigt het beeld dat de omvang van de instandhoudingsopgave groter is dan wat RWS nu aankan. De focus is daarom de maakbaarheid en productie ook na 2030 flink te vergroten zodat het beschikbare budget ook ingezet kan worden voor de benodigde instandhoudingsopgave.

In deze rapportage wordt de voortgang van RWS getoond op de ontwikkeling van het Assetmanagement. In de bijlage wordt deze voortgang afgezet tegen de oorspronkelijke afspraken uit de Uitvoeringsagenda 2020, met de herkenbare indeling langs de 'bladen' van het iAMPro-Model. De opzet langs deze indeling heeft lange tijd zijn doel gediend, maar begint aan het eind van zijn toepasbaarheid te raken voor RWS: we zien dat we meer focus moeten hebben op het ontwikkelen en implementeren van Assetmanagement-producten in de gehele keten dan tot nu toe met behulp van het iAMPro-model is gelukt. Voor komend jaar staat – naast de inhoudelijke voortgang – ook een herijking van het Ontwikkelprogramma op de agenda, waarbij een stap kan worden verwacht 'van sturing uit het iAMPro, naar sturing op het Assetmanagement-systeem'. Deze ontwikkeling kan voor 2025 dan ook de onderlegger van de voortgangsrapportage worden.

⁴ 'Validatie budgetbehoefte RWS Analyserapport' | 2024D25451

2. Stand van zaken op hoofdlijnen

RWS als assetmanagementorganisatie

Assetmanagement is de kern van Rijkswaterstaat; RWS is een assetmanagementorganisatie. Het is het dagelijkse werk van het merendeel van vele RWS'ers en IenW'ers. Het omvat de dagelijkse uitvoering maar eveneens het verbeteren daarvan, aangezien we een professionele en lerende organisatie zijn. Het is dan ook cruciaal dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het assetmanagement op alle niveaus helder zijn.

De afgelopen jaren zijn in dat kader de verantwoordelijkheden voor assetmanagement op de RWS-netwerken verhelderd, is verduidelijkt wie in de driehoek Beleid (opdrachtgever), Secretaris Generaal (eigenaar) en Rijkswaterstaat (opdrachtnemer) welke rol heeft, is de overlegstructuur in de driehoek aangepast en zijn afspraken gemaakt over samenwerking in de driehoek. Aan de zijde van Beleid (opdrachtgever) is de Instandhoudingsunit operationeel, zodat Rijkswaterstaat duidelijke opdrachten krijgt waarin de verschillende belangen zijn afgewogen en exploitatie, onderhoud en vernieuwing in samenhang worden beschouwd.

Aan de zijde van RWS is, met oog op verhogen van de slagvaardigheid en productiviteit, gestart met doorvertalen van alle verantwoordelijkheden in het assetmanagement op alle hiërarchische lagen naar rollen in de regio's en worden bij de landelijke organisatieonderdelen portfolio's en productiestraten ingericht ten behoeve van een efficiënte uitvoering door de markt.

In de voortgangsrapportage van 2023 stonden vier succesfactoren centraal:

- (1) het komen tot een eenduidig prioriteringskader om in de omvangrijke hoeveelheid werk, die de instandhouding en ontwikkeling van de netwerken met zich meebrengt, het goede op het juiste moment te doen,
- (2) het doorvoeren van kaders voor uniformiteit in werken en vastleggen van gegevens over de staat en het functioneren van de netwerken,
- (3) het op orde brengen en houden van die gegevens en
- (4) goede IV ter ondersteuning van het assetmanagement.

Hieronder geven we aan wat de voortgang op deze succesfactoren is.

Prioriteringskader

Ondanks de urgentie en forse financiële impulsen, is er onvoldoende budget om alle wensen en ambities (tegelijk) op onze netwerken te realiseren. Dit vereist scherpe beleidskeuzes en het prioriteren in het kwaliteitsniveau van onze netwerken en daarbij behorende dienstverlening. Dat geldt ook voor de snelheid waarmee ambities, zoals klimaatadaptatie, circulariteit en cyberveiligheid, door te voeren zijn. Bij het maken van keuzes, gaat het om de balans tussen prestaties en technische staat van de infrastructuur, de kosten van het op orde houden en de hiermee gepaard gaande risico's.

Het basiskwaliteitsniveau (BKN), waarover de Tweede Kamer in maart 2023 is geïnformeerd, geeft richting aan deze scherpe keuzes. De afspraken omtrent het BKN waarop de netwerken, het risiconiveau en de daartoe beschikbare middelen moeten functioneren zijn cruciaal voor het assetmanagement. Daarbij is de verbinding tussen de IenW-opgaven en de operationele activiteiten van cruciaal belang. De politieke, strategische keuzes geven richting aan de instandhouding, het gebruik en de ontwikkeling van de netwerken. Met de op deze keuzes gebaseerde uitvoeringsplannen wordt de dagelijkse uitvoering van het werk aan de infrastructuur vormgegeven. Anders gezegd, het BKN is het startpunt van de 'line of sight', een term die duidelijk maakt dat alle activiteiten die worden verricht moeten bijdragen aan de IenW-opgaven. Iedereen die een bijdrage levert aan de zorg voor de netwerken,

moet zien (en begrijpen) waarom bepaalde activiteiten van hem of haar worden verlangd.

Het basiskwaliteitsniveau is vastgelegd in het strategisch assetmanagementplan (SAMP) dat door de Driehoek (Opdrachtgever, Eigenaar en Opdrachtnemer) ondertekend wordt en ten grondslag ligt aan de achtjarige integrale opdracht van Beleid aan Rijkswaterstaat.

Werken met het basiskwaliteitsniveau en daarbij behorende prestatieafspraken leidt tot leerervaringen die geëvalueerd zullen worden. Met betere informatie over het presteren en de staat van de netwerken wordt het mogelijk scherpere keuzes in beeld te brengen ten aanzien van de huidige en toekomstige uitdagingen.

Het doorvoeren van kaders voor uniformiteit in werken en vastleggen van gegevens over de staat en het functioneren van de netwerken

Assetmanagement vereist gestandaardiseerd werken. De in het assetmanagement te hanteren kaders zijn de afgelopen jaren verbeterd. Het gaat hier om bijvoorbeeld de volgende kaders:

- Een eenduidige manier van het technisch beschrijven van het hoofd(vaar)wegennet en het hoofdwatersysteem;
- De categorieën waar het netwerk in een deel van het land uit bestaat en die eenduidig aanduiden (bijv. een lichtmast is consequent lichtmast);
- Een systematiek voor het doorvertalen van de beleidsdoelen (veilig, leefbaar, bereikbaar) naar prestaties die bijvoorbeeld een brug moet leveren, inclusief het bijbehorende dienstverleningsniveau;
- De wijze van inspecteren. Het actueel houden van de te hanteren kostprijzen voor de te treffen instandhoudingsmaatregelen e.d.

De implementatie van de kaders en het op orde brengen van de data wordt stapsgewijs doorgevoerd. Er is begonnen met het gericht toepassen van de kaders en het op orde brengen van de data op die delen van het netwerk waar de informatiebehoefte met betrekking tot de technische staat, het functioneren en te treffen maatregelen het grootst is, vanwege de impact (financieel, politiek, bestuurlijk, maatschappelijk). De leerervaringen die zijn opgedaan bij het verzamelen van de data van de stormvloedkeringen, tunnels en 30 vitale bruggen zijn meegenomen in de aanpak van het verzamelen van de data van het grote aantal eenvoudige droge kunstwerken zoals viaducten en onderdoorgangen en kilometers wegverhardingen waar we nu mee gestart zijn. Zo is er een pilot stormvloedkeringen en tunnels gestart met aandacht voor reeds geüniformeerde processen en producten voor de stormvloedkeringen (SVK) en tunnels. De (good) practices die voor SVK en tunnels al ontwikkeld zijn en waar energie op zit, zullen voor zover mogelijk 'vastgeklikt' en landelijk geïmplementeerd worden met de bedoeling hiervan te leren ten behoeve de ontwikkeling van het AM2.0. Daarna volgen de andere delen van onze netwerken zodat het gehele areaal afdoende in beeld is.

De implementatie is niet alleen technisch van aard. Werken volgens kaders vraagt om disciplineren op toepassing en correctie van gedrag.

Het op orde houden van deze gegevens en goede IV ter ondersteuning van het assetmanagement

In de afgelopen jaren is met het programma AIRBIM (Areaal Informatie Rijkswaterstaat Bouwwerk Informatie Management) een uniformeringsslag gemaakt in de informatiesystemen waarin de gegevens vastgelegd moeten worden door het aantal systemen te reduceren. Met oog op een verdere reductie van het aantal systemen en een betere ondersteuning van het assetmanagement, is geconstateerd dat naast het opschonen en verrijken van de basisadministraties een RWS-brede toepassing van de Enterprise-Asset-Management-systeem (EAM) nodig is. De overstap naar

een EAM systeem vraagt een gedegen voorbereiding. Die voorbereiding loopt momenteel.

Kwaliteit onderbouwing instandhoudingsbehoefte en Programmering

Inzet op de hierboven genoemde vier succesfactoren moet onder andere af te zien zijn aan de kwaliteit van de onderbouwing van de instandhoudingsbehoefte en de programmering. Uit de externe validatie door de bevindingen validatie instandhoudingsbehoefte REBEL, waarover de Tweede Kamer juni 2024 is geïnformeerd, blijkt dat de kwaliteit omhoog is gegaan door de gerealiseerde verbeteringen in het assetmanagement.

In de 2^e helft van 2024 is de kwaliteit van de programmering verder verbeterd. De achtjaren onderhoudsprognose wordt opgebouwd langs een gestructureerd, beschreven en beheerd proces, en is in lijn met de vanaf 2024 aan de regionale RWS-onderdelen toebedeelde verantwoordelijkheden in het assetmanagement. Tevens wordt hiervoor gebruik gemaakt van IV-ondersteuning voor twee objectcategorieën (wegen en eenvoudige kunstwerken). De sturing is zodanig ingericht en uitgedragen dat alle onderdelen binnen RWS hieraan mee kunnen werken. Er is en wordt daarbij ook gewerkt aan leiderschap, houding, gedrag en vakmanschap. De in 2024 gezette stappen worden verder uitgebouwd naar de landelijke RWS-onderdelen, de toepassing van instrumenten en op het vlak van IV-tooling.

Mens en Organisatie

Het assetmanagementproces valt of staat met de juiste mensen en een bij IenW passende organisatiestructuur. Net als Data en Informatie is daarmee Mens en Organisatie een belangrijke verbindende stap in het assetmanagement. Dit vraagt ons bewuste keuzes te maken op het gebied van competentie management en het ontwikkelen van het bij IenW passende leiderschap. Naast kennis, competenties en capaciteiten gaat het om houding en gedrag waarin leren als regulier onderdeel van het werk wordt gezien, weten welke rol je hebt in het assetmanagement zodat vanuit een gezamenlijk beeld samen de beweging in gang gezet wordt van reactief naar voorspellend, van impliciet naar aantoonbaar en transparant, van denken vanuit techniek naar denken vanuit doelen voor de gebruikers van de netwerken en de omgeving waarin de netwerken liggen. Van de leidinggevendenden in onze organisatie vraagt dat sterk leiderschap die hierbij aansluit. Op de werkvloer blijkt dat het Ontwikkelprogramma Assetmanagement door veel medewerkers wel als een meerwaarde wordt gezien, ook al is het niet altijd scherp te maken hoe dit specifiek voor hun werk doorwerkt.

AssetManagementSysteem

Waar het AssetManagementSysteem (AMS) in eerdere jaren als een 'onderlegger' werd gezien, is inmiddels het inzicht ontstaan dat er een volgende stap nodig is. Het AMS moet een echte 'backbone' worden om verbeteringen te bestendigen (borgen) en in samenhang door te ontwikkelen op weg naar de certificeerbaarheid conform de ISO-55001. Nu we meer en meer in de implementatiefase van verschillende AM-instrumenten komen, wordt het steeds duidelijker dat de instrumenten met elkaar samenhangen. De focus die eerder op de afzonderlijke 'bladen' van het iAMPro-model lag, dient te verschuiven naar de implementatie waarbij integraliteit centraal staat.

In het AMS moet de samenhang van de organisatie, producten en processen voor assetmanagement scherper worden gedefinieerd uitgaande van een helder eindbeeld. Een goed werkend AMS draagt er aan bij dat de doelstellingen van de organisatie transparant, uitlegbaar en optimaal worden gerealiseerd. Het AMS moet de directe toepasbaarheid van ontwikkelde producten vergroten en de implementatie-inspanning verkleinen. Het ontwikkelen en implementeren van een navolgbaar AMS met het bijbehorende kwaliteitsmanagement krijgt momenteel alle aandacht en zal

in samenhang met andere (organisatorische) ontwikkeling een plek krijgen in het eindbeeld RWS dat medio 2025 zal worden afgerond.

3. Wat staat ons nog te doen?

In voorgaande hoofdstukken is beschreven met welke zaken in 2024 een begin is gemaakt en welke gerealiseerd zijn. Er zijn vele stappen gezet op het verbeteren van de toepassing van kaders en het vastleggen van gegevens en de aansturing van exploiteren, onderhouden en vernieuwen van onze infrastructuur.

Het programma AM kende een incrementele ontwikkelstrategie waarbij we stapsgewijs, met successievelijke uitvoeringsagenda's, zouden ontwikkelen naar een toekomstbeeld. In 2024 is geconstateerd dat deze ontwikkelstrategie bijsturing nodig heeft om uiteindelijk een samenhangend AMS te kunnen ontwikkelen. RWS moet als uitgangspunt hebben om conform ISO-55001 gecertificeerd te worden.

Externe beoordeling

Jaarlijks wordt de voortgang van het programma assetmanagement 2.0 beoordeeld ten opzichte van de eisen in de ISO-55001 met het oog op certificeerbaarheid. Ondanks dat de eerste stappen vooruit zijn gezet en er binnen de organisatie een grote veranderbereidheid wordt geconstateerd, is door het (nog) ontbreken van een eindbeeld voor het AMS nog lastig te bepalen wanneer het goed genoeg is. Wel is duidelijk dat de ambitie van eind 2025 gecertificeerd kunnen worden (te) ambitieus is. De externe beoordeling laat zien dat enkel het uitvoeren van de acties conform ISO 55001 niet voldoende is.

In die herijkte uitvoeringsagenda zal het Asset Management Systeem (AMS) een prominente plek innemen. De reeds ingezette AM-ontwikkelingen worden hierin krachtig doorgezet, daarbij gesteund door de externe beoordeling. Ook blijft expliciet de koppeling gemaakt worden met de aanbevelingen in de reeds eerder genoemde rapportage 'Validatie budgetbehoefte instandhouding 2023' van REBEL die in juni van 2024 met de Kamer gedeeld is. Maar met het AMS wordt structuur gegeven aan de implementatie waarbij integraliteit centraal staat.

4. Conclusie

RWS is verantwoordelijk voor instandhouding en ontwikkeling van drie netwerken: het hoofdwegennet, hoofdvaarwegennet en hoofdwatersysteem (RWS-netwerken). De investeringen in de RWS-netwerken zijn de afgelopen decennia grotendeels gericht geweest op ontwikkeling. De instandhouding was onderdeel van de reguliere werkzaamheden van RWS waarbij op vernieuwing van assets projectsturing werd toegepast door IenW. De afgelopen jaren is instandhouding van de RWS-netwerken echter steeds belangrijker geworden. Een groot aantal assets bereikt de komende jaren het einde van de levensduur door de leeftijd, door intensief en zwaar gebruik waarvoor zij niet zijn ontworpen, en door de impact van ontwikkelingen zoals klimaatverandering en cyberveiligheid die nieuwe eisen stellen aan het functioneren van de assets. De komende tijd zal de aandacht voor instandhouding, het exploiteren, onderhouden en vernieuwen groter moeten worden.⁵

In 2020 is geconstateerd dat structurele verbeteringen van assetmanagement nodig zijn om het inzicht in de instandhoudingsopgave te borgen en verder aan te scherpen. Om vorm te geven aan de verbetering van het assetmanagement heeft RWS het Ontwikkelplan Assetmanagement opgesteld in 2020.⁶ Het doel van het Ontwikkelplan Assetmanagement is om overtuigende en goede beslisinformatie op te leveren waarmee een meer betrouwbare en eenduidige programmering, planning en uitvoering van instandhoudingsmaatregelen op de RWS-netwerken kan worden gerealiseerd.

Sinds die tijd wordt gewerkt aan het verbeteren van de administraties en de aansturing van exploiteren, onderhouden en vernieuwen van onze infrastructuur. Dit wordt onderschreven door externe reviews op de voortgang.⁷

Nu we bijna vier jaar verder zijn, hebben we echter wel een aantal leerervaringen opgedaan. Waar we in 2020 (en verder) de ISO 55001 serie als leidraad hadden, werd het ons steeds meer duidelijk dat er meer nodig is om certificeerbaar te zijn dan de inspanningen die we deden. Een heel aantal acties is gedaan of is in de fase van uitvoering. Echter, door onze toegenomen kennis van Assetmanagement realiseren wij ons dat het uitvoeren van de acties (zie bijlage) alleen niet bijdragen aan het in 2025 certificeerbaar zijn.

Om in lijn met ISO-55001 gecertificeerd te kunnen worden moet het AM meer vanuit samenhang doorontwikkeld worden. We moeten verbeteringen en de samenhang tussen de verbeteringen borgen. Dit vereist een bijsturing van de koers waardoor het programma eind 2025 doorloopt, omdat de ambitie is gecertificeerd te kunnen worden. Certificering moet de ambitie zijn, want dit leidt tot een organisatie die in staat is gedegen te reageren op de huidige en toekomstige uitdagingen om Nederland veilig, leefbaar en bereikbaar te houden.

⁵ Kamerstuk 29 385, nr. 119, 'Aanleg en de aanpassing van hoofdinfrastructuur', 17 maart 2023

⁶ Kamerstuk 35 570-A, nr. 46, 'Vervolg aanpak instandhouding Rijksinfrastructuur' en bijlagen, 17 december 2020

⁷ Kamerstuk 36 200-A, nr. 80 'Voortgang Ontwikkelplan Assetmanagement IenW (RWS-netwerken)' en bijlagen, 3 juli 2023

BIJLAGE 1: Voortgangsrapportage op de elementen van de Uitvoeringsagenda 2020.



Zoals uit de bovenstaande figuur naar voren komt bestaat goed ingericht assetmanagement uit een aantal samenhangende processtappen. Deze processtappen zorgen ervoor dat assetmanagement een systematisch en gecoördineerd geheel van activiteiten wordt die IenW uitvoert. Werken volgens de ISO 55000 betekent vertaald naar IenW:

- De IenW-doelen op veilig, leefbaar en bereikbaar systematisch zijn doorvertaald naar het presteren van de RWS-netwerken tot op het niveau van de netwerkschakels en de objecten waaruit deze schakels zijn opgebouwd.
- De middelen voor instandhouding en dienstverlening passen bij de politieke gewenste prestaties (het basiskwaliteitsniveau) en de risico's via politieke besluitvorming zijn geaccepteerd.
- Binnen deze balans van prestaties, kosten en risico's wordt geoptimaliseerd over de hele levensduur van de objecten waar onze netwerken uit zijn opgebouwd.
- In de meerjarige afwegingen een integrale methodiek wordt gehanteerd voor alle elementen van instandhouding (regulier Beheer & Onderhoud, Vervanging & Renovatie, Landelijke Taken en kosten voor capaciteit van het RWS-apparaat). De keuze tussen nieuwe aanleg en instandhouding van de netwerken is onderdeel van de afwegingen. -
- De informatie van werkvloer tot en met de Kamer hierop aansluit.

Om dit te bewerkstelligen is het nodig om de processen (besluitvorming, kaderstelling, uitvoering, feed back loops), kennis over het werken volgens de ISO 55000, de asset informatie (het presteren, ontwerp-informatie, technische staat, risico's) en de informatievoorziening ten behoeve van de besluitvorming (denk aan scenario's) en de verantwoording in samenhang op een hoger niveau te brengen. In het Ontwikkelplan is per processtap van het iAMPro-model beschreven wat we willen bereiken en waar we stonden.

B1. Sturing op assetmanagement

Wat te bereiken

De sturing op het assetmanagement is helder en op de juiste plaats in de organisatie belegd. Dit geldt voor sturing in de lijn en de sturing op het assetmanagement als geheel. Ten behoeve van de lijnsturing zijn voor elke stap in het iAMPro-model de verantwoordelijkheden helder en eenduidig belegd, zodanig dat duidelijk is wie, wat, wanneer met welke kwaliteit moet doen. Iedere medewerker in het assetmanagementproces is zich bewust van zijn rol binnen dat proces, het belang van het opvolgen van de centrale kaders en administratieve verplichtingen. Opdat het proces de interne samenwerking versterkt. De sturing van het assetmanagement als geheel vraagt om een ingericht kwaliteitsmanagement. Met het ontwerp van het assetmanagementsysteem zetten we hier de eerste stap.

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Beleid, Eigenaar (secretaris-generaal) en Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Herijking sturingsafspraken in de driehoek Beleid (opdrachtgever), Eigenaar agentschap en RWS (opdrachtnemer).	- Rollen en verantwoordelijkheden in de driehoek verhelderd. - Aanzet voor gedragsregels voor samenspel in de driehoek.	Uitwerking en formalisering sturing op instandhouding in samenhang met aanleg. Aspecten zijn o.a. opdrachtformulering, monitoring, rapportage en afstemming met het ministerie van Financiën (Regeling agentschap-pen).
Herijking geheel aan overleggen tussen Beleid, Eigenaar en RWS.	Overlegstructuur is herijkt en aangepast.	
Blik van buiten. Het leren binnen wordt kracht bij gezet door regelmatige blik van externen.	- Validatie budgetbehoefte Vervanging en Renovatie. - Review voortgang ontwikkeltraject 2022 en 2024. - Gap-analyse ten opzichte van ISO-55000 voorjaar 2023 en zomer 2024. - Sparren met andere organisaties.	Validatie budgetbehoefte overige delen van de instandhoudingsopgave.

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Verbeteren assetmanagementproces intern RWS. Proces dient meer centraal aangestuurd te zijn.	Uitwerking assetmanagement cf. ISO waaronder procesuitwerking voor heel RWS op Niveau 2.	Organisatie van het beheer van processen, kaders, etc. zodat het assetmanagement

	• Verantwoordelijkheid Assetmanagementonderdelen belegd bij Bestuur en verdeeld naar c-rollen. • Topstructuur RWS ingevoerd met duidelijke rolverdeling Assetmanagement. • Overall verantwoordelijkheid kwaliteit assetmanagement belegd bij de plaatsvervangend directeur-generaal van RWS. • Gestart met experiment organisatieverandering in de Regio (mogelijk vooruitlopend op reorganisatie met AM-inrichting als doel).	ment als samenhangend systeem op orde blijft en verder wordt verbeterd. • Taken, rollen en verantwoordelijkheden in het assetmanagement tot aan de werkvloer doorvertaald.
--	---	---

B2. Beleid & Strategie

Wat te bereiken

In deze stap worden de belangen van de stakeholders, samen met de organisatie doelen, door vertaald naar assetmanagementdoelen op alle niveaus. Wat te bereiken (ambitie eind 2025) Beleid stelt de met de netwerken te bereiken beleidsdoelen vast uitgaande van de IenW-doelen voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland en legt binnen (wettelijke) kaders vast welke risico's wat betreft het falen van de netwerken acceptabel zijn. Dit is het kader voor het assetmanagement. Beleid en Eigenaar stellen met Rijkswaterstaat tevens de voorwaarden vast die nodig zijn voor het vormgeven en functioneren van Rijkswaterstaat als assetmanagementorganisatie. Rijkswaterstaat is als assetmanager adviseur van Beleid door op basis van uitvoeringskennis en vakmanschap te adviseren over de keuzemogelijkheden hoe met de netwerken de beleidsdoelen zo effectief en efficiënt mogelijk zijn te realiseren en welke middelen daarvoor nodig zijn.

Dit leidt binnen wettelijke kaders tot de volgende set van afspraken die met elkaar in evenwicht moeten zijn:

- Wat de verwachte prestaties van de netwerken zijn, de situatie "buiten";
- In welke mate die prestaties voor het gehele netwerk gelden;
- Welke risico's daarbij geaccepteerd zijn;
- Welke middelen (budget en capaciteit) daartoe beschikbaar zijn.

Deze afspraken worden in lijn met de ISO-55000 vastgelegd in een strategisch assetmanagementplan die door Beleid (opdrachtgever), Eigenaar agentschap en Rijkswaterstaat (opdrachtnemer) ondertekend wordt. Rijkswaterstaat vertaalt deze set van afspraken intern door naar kwantificeerbare assetmanagementdoelstellingen gericht op het zo effectief en efficiënt mogelijk in vulling geven aan de met de netwerken te realiseren beleidsdoelen.

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Beleid, Eigenaar (secretaris-generaal) en Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Herijking afspraken presteren netwerken.	• Formulering van het basiskwaliteitsniveau (BKN) waaraan de wegen, vaarwegen en het watersysteem aan moet voldoen. • Tweede versie assetmanagementplan (SAMP 2.0) waar vastgesteld BKN en afgestemd risicomanagementbeleid in landen. • Vastgesteld BKN.	• Vaststellen risicomanagementbeleid.

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Inregelen van de prestatieafspraken	• Verbeteren te hantieren kaders: technische en functionele decompositie van de	• Doorvertalen BKN naar in kolom 'gerealiseerd' genoemde

	netwerken, strategisch assetmanagementplan, netwerk schakelplannen die de basis voor de meerjarige programmering vormen (zie ook par. 3.4), achterliggen instandhoudingsplannen. • Opstellen instandhoudingsplannen voor complexe objecten.	kaders zodat de plannen m.b.t. de instandhouding op het niveau van RWS, netwerk en netwerk-schakels in lijn zijn met het afgesproken kwaliteitsniveau.
--	--	---

B3. Beheren en Programmeren

Rijkswaterstaat stelt het meerjaren-maatregelenprogramma voor de instandhouding van de assets op. De maatregelen kunnen eenmalig zijn (bijvoorbeeld een vervanging) of met regelmaat terugkeren (bijvoorbeeld een onderhoudsbeurt).

Wat te bereiken

Rijkswaterstaat werkt toe naar één integrale, risico gestuurde meerjarenprogrammering die is samengesteld op basis van actuele instandhoudingsplannen, kostprijzen en risico's.

- **Integraal:** de programmering is werksoort overstijgend. Er heeft een integrale afweging plaatsgevonden tussen beheer & onderhoud, vervanging & renovatie, landelijke taken, de bediening en de impact van aanleg. Naast integraliteit vanuit het assetmanagement behoort hier ook het betrekken van de verschillende perspectieven binnen de RWS-organisatie tot deze integraliteit zoals landelijke versus regionale optimalisatie, techniek, informatievoorziening/ICT, markt en personeel.
- **Risicogestuurd:** er wordt expliciet gekeken naar de risico's van het wel of niet plannen van maatregelen in relatie tot de prestaties van de netwerken en de kosten voor de uit te voeren maatregelen.
- **Meerjaren:** de programmering bestrijkt de gehele levensduur van de assets en kent een hoge mate van concreetheid voor de eerste vier tot acht jaar en zal naar mate de maatregel verder in de toekomst ligt meer gebaseerd zijn op de gemiddelde verwachte budgetbehoefte.

Wat is de stand van zaken december 2024:

De met de Beleidskern afgestemde programmering wordt ten uitvoer gebracht. Gelijktijdig zorgen we ervoor dat toekomstige programmeringen van hogere kwaliteit zijn dan de huidige. Hieronder de stand van zaken.

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Toepassing kaders volgens uit Beleid en Strategie voor realisatie afspraken presteren netwerken.	• Implementatie van de kaders loopt.	• Gedane werk waar nodig aanvullen n.a.v. basiskwaliteitsniveau (BKN). • Afronden implementatie zodat de geprogrammeerde werkzaamheden in lijn zijn met het afgesproken kwaliteitsniveau.
Verbeterde kostenkennis, incl. het actueel houden, de centrale registratie en het gebruik daarvan bij het calculeren van instandhoudingsmaatregelen.	• Verbeterd kader en een plan van aanpak voor de implementatie. • Implementatie loopt.	• Afronden implementatie van het kader.
Herijkt inspectiestandaard, zodat beslissingen omtrent te nemen instandhoudingsmaatregelen gebaseerd kunnen worden op meer actuele informatie over de staat	• Verbeterde inspectie standaard. • Implementatie loopt.	• Doorvertalen BKN naar dit kader. • Afronden implementatie van het kader.

van de assets. Registratie van de inspecties is onderdeel van deze interventie.		
Eenduidig, helder kader m.b.t. kostenoptimalisatie over de levensduur van de onderdelen waar de wegen, vaarwegen en het watersysteem uit bestaan (Life Cycle Costing).	• Verbeterd kader voor Life Cycle Costing geïmplementeerd.	
Eenduidig technisch kader voor het beheer van de onderdelen waar de wegen, vaarwegen en het watersysteem uit bestaan	• Verbeterde kaders (objectbeheerregimes). • Begonnen met digitale vastlegging in areaaladministratie. • Objectbeheerregimes van platte teksten omgezet naar een database (BAR).	• Doorvertalen BKN naar dit kader. • Afronden digitale vastlegging in areaaladministratie.
Voorzetting van het eind 2020 ingestelde centrale Team Kwaliteit Instandhoudingsopgave dat toe ziet op juiste toepassing van de kaders, hulpinstrumenten ontwikkeld voor zelfcontrole en waar nodig die kaders aanscherpt.	• Conform 2020 voortgezet. Nieuwe programmeringsinstructies opgeleverd voor programmering 2025. • Team Kwaliteit Instandhoudingsopgave geïntegreerd in team "landelijke programmeur/COO". • Programmeerproces uitgewerkt t/m N5 niveau en een user vriendelijke klikplaat geproduceerd. • Programmeerproces tot N5 niveau met programmeerinstructie gelanceerd in de organisatie. • Eerste programmering met een doorkijk naar P3 en P4.	• Beëindigen Team Kwaliteit Instandhoudingsopgave als Beheerorganisatie deze taak kan overnemen.
Aanvullend: werkvoorraad vervanging en renovatie (V&R) continu in beeld als onderdeel van de totale instandhoudingsopgave.	• V&R-opgave in beeld gebracht en extern gevalideerd. • Zicht Op de Opgave voor doorkijk naar 2035 opgeleverd.	• De processen V&R en B&O integreren.
Aanvullend: Lancering van Netwerk Schakel Teams.	• Elke regio heeft een netwerkschakelteam waarmee integraal de netwerkschakels beschouwd worden	

	t.b.v. netwerkscha- kelplannen.	
--	------------------------------------	--

B4. Plannen en Voorbereiden

In deze stap werkt Rijkswaterstaat de geprogrammeerde maatregelen uit tot op drachten. Dit leidt vervolgens tot het opstellen van specificaties, het uitwerken van ontwerpen, het voorbereiden van contracten en het maken van een keuze tussen zelf doen en uitbesteden. Het resultaat bestaat uit interne opdrachten en contracten met de markt.

Wat te bereiken

Rijkswaterstaat zorgt voor een zodanige voorbereiding dat de programmering binnen aangegeven planning en budgettair kader kan worden uitgevoerd. De voorspelbaarheid van de uitvoering is intern en extern (marktpartijen) geborgd. Er wordt in de reguliere lijn gestuurd op afwijkingen ten aanzien van de scope, de planning, de risico's en het budget. Rijkswaterstaat zorgt in dat proces voor een inkoopkader met een goede mix tussen contractvorm en contactduur, zodat het werk op effectieve en efficiënte wijze op de markt wordt gezet. Voor alle partijen is duidelijk wie verantwoordelijk is voor het aanleveren van informatie. Verschillen tussen de verwachte programmering en de gerealiseerde contracten leiden tot aanscherping in de informatiebasis.

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Realisatie programmering via de reguliere lijn sturing.	• Going concern, waar over rapportage via de jaarverantwoording. • Versterking keten intern RWS voor betere beheersing van de productiestroom, vooral de vervangings- en renovatiewerkzaamheden.	
Oorzakenanalyse van de afwijkingen ten opzichte van de programmering. Het programmeerproces verder verbeteren start met inzicht in de oorzaken van de afwijkingen.	• Going concern, waar over rapportage via de jaarverantwoording. • Tooling om oorzaken analyse te vergemakkelijken en verbeteren.	
Informatie-eisen in marktcontracten. Vanaf najaar 2021 staan de informatie-eisen in de op te stellen contracten.	• In de nieuwe contractenstandaarden conform SIO staan de informatie-eisen voor zover nu bekend. Dit geldt voor BOC's (basisonderhoudscontracten) en de bijbehorende ROK's (raamovereenkomsten).	• In lijn met verdere ontwikkeling van het assetmanagement de informatie-eisen actualiseren. (tevens going concern). • Analyse van het verificatieproces en het proces van doorvoeren wijzigingen in de model contracten.

Onderzoek vanuit het perspectief van assetmanagement met de markt (GWW-sector) naar de voor- en nadelen van contractvormen.	• Contracten verbeterd en deels gegund, in aanbesteding of in voorbereiding. • inkoopstrategie be- zien in het licht van de omvang van de instandhoudingsop- gave en schaarste in de (arbeids)markt.	
---	---	--

B5. Bouwen, Onderhouden en Gebruik

Deze processtap gaat over het uitvoeren van instandhoudingsmaatregelen en de bediening van nieuwe en bestaande assets. De uitvoering doet Rijkswaterstaat op basis van een operationeel uitvoerings- en monitoringsplan dat antwoord geeft op de vragen: waar, wanneer en wat voor werkzaamheden, bij welke interventieniveaus, met welke effectiviteit en hoe bij te sturen? In de realisatie van instandhoudingsmaatregelen vervult Rijkswaterstaat de rol van opdrachtgever naar de marktpartijen.

Wat te bereiken

Uitvoering conform opdracht en planning en daar hoort bij een zorgvuldige (informatie) overdracht van de marktpartij aan Rijkswaterstaat. Er zijn geen verwijtbare verrassingen en afwijkingen van afgesloten contracten vormen een uitzondering.

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Vaststelling dat de oplevering door de markt conform contract is, inclusief de overdracht van informatie zoals in het contract is afgesproken.	Instructies voor data aanlevering in nieuwe contracten ingevoerd.	
Oorzakenanalyse substantiële afwijkingen van afgesloten contracten. Gericht op het komen tot een meer uniforme en eenduidige opdrachtverlening, voorkomen meer kosten door onzorgvuldige voorbereiding en verbeteren van de in voorgaande stappen gebruikte informatie over de daadwerkelijke staat van het onderhoud en kosten.	Vindt doorlopend plaats. Input wordt benut voor het verder op orde brengen van het assetmanagement.	
Aanvullend: Verhogen productiviteit in de keten via 'productiestraten'.	Start productiestraat vervanging en renovatie van tunnels, beweegbare bruggen en sluizen.	Overige productiestraten operationeel krijgen.

B6. Monitoring en Analyse

Deze stap gaat over het monitoren van de uitvoering van de werkzaamheden, de prestaties van de netwerken en de assets waaruit deze zijn opgebouwd en het analyseren van de resultaten. Hierbij wordt bekeken in hoeverre netwerken hebben bijgedragen aan het behalen van de assetmanagementdoelstellingen en wat de belangrijkste oorzaken zijn van eventuele afwijkingen. Het effect van onderhoudsactiviteiten worden gemonitord aan de hand van klachten en storingen; de conditie van de assets aan de hand van de regelmatig uitgevoerde inspecties.

Wat te bereiken

Rijkswaterstaat heeft op de verschillende aggregatieniveaus binnen het areaal en in de lijnorganisatie zicht op de mate van het voldoen aan de gestelde prestatienormen en daarmee van het behalen van doelen, zodat er, waar nodig, concrete aanknopingspunten zijn voor gerichte bijsturing. Dit kan bijsturing zijn op doelen en/of op kaders. We analyseren de resultaten en delen de beschikbare informatie met Beleid en Eigenaar.

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Beleid, Eigenaar (secretaris-generaal) en Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
In aansluiting op de actie geformuleerd onder de stap Beleid & Strategie zal bij gewijzigde afspraken tussen RWS en Beleid ook een nieuwe afspraak gemaakt moeten worden over de wijze van monitoren van die afspraken.	Onderdeel van herijking sturingsafspraken in de driehoek Beleid (op drachtgever), Eigenaar agentschap en RWS (op drachtnemer); zie par. 3.2. Uitwerking in lijn met Kamerbrief basis kwaliteitsniveau opgestart met bijzonder aandacht voor programmatische sturing op vervangings- en renovatiewerkzaamheden.	Uitwerking, formalisering en inregelen administratie.

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Voorzetting interne rapportages voor gebruik in de driehoek Beleid (op drachtgever), Eigenaar agentschap en RWS (op drachtnemer) en externe rapportages zoals Staat van de Infra. Daarbij zal op landelijk niveau een analyse meer in samenhang worden gemaakt.	- De samenhang tussen huidige rapportages is versterkt. - Er is een integrale, 3-maandelijkse rapportage over de staat van de Netwerken die inzicht geeft in kosten, prestaties, risico's.	

B7. Evalueren en Bijsturen

In deze stap worden het assetmanagement bij Rijkswaterstaat en het functioneren van de netwerken en de assets waaruit deze zijn opgebouwd geëvalueerd. Dit gebeurt op basis van de aanbevelingen uit de processtap 'Monitoren en Analyseren', waarin ook de stakeholderstevredenheid is meegenomen. De resultaten van het proces vormen de input voor het gesprek met de opdrachtgevers over de noodzaak tot het aanpassen van de opdracht aan Rijkswaterstaat of vormen aanleiding voor aanpassing van de wijze van uitvoeren van de opdracht.

Wat te bereiken

Rijkswaterstaat zorgt ervoor dat inzichtelijk en navolgbaar is hoe de kwaliteit van de netwerken is, welke ontwikkelingen er rondom de netwerken worden verwacht en hoe Rijkswaterstaat vaart met het realiseren van het assetmanagement op de netwerken. Als daar aanleiding toe is zorgt Rijkswaterstaat voor zorgvuldig onderbouwde adviezen voor aanpassing van de onderlinge afspraken. Daarbij maakt Rijkswaterstaat vanuit zijn expertise voor de Beleidskern verschillende keuzescenario's die inzicht geven in de effecten op kosten, prestaties en de risico's van die keuzes, zodat Beleid (zijnde de opdrachtgevers) een meer weloverwogen keuze kan maken. Keuzescenario's ondersteunen de besluitvorming om de netwerken zo effectief en efficiënt mogelijk te ontwikkelen en in stand te houden. Daarnaast wordt jaarlijks geëvalueerd of gewerkt wordt in lijn met de ambitie en ziet de Eigenaar toe op de ontwikkeling van de kwaliteit van de uitvoering.

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Beleid, Eigenaar (secretaris-generaal) en Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Monitoren en bespreken voortgang op de ontwikkeling van het assetmanagement op het hoofdwegennet-, vaarwegen net en watersysteem. Geëvalueerd wordt welke voortgang op de ambitie is bereikt en wat de logische vervolgstappen in het ontwikkeltraject zijn.	- O.b.v. jaarlijkse voortgang in de ontwikkeling zijn acties bepaald en vastgelegd in de uitvoeringsagenda voor het komende jaar. - Expertbeoordeling 2024 voortgang ontwikkeling. - Externe GAP-analyse 2024 tussen stand assetmanagement en norm ISO-55000. - Continu proces. Jaarlijks worden de vervolgstappen in de professionalisering van het assetmanagement bepaald. En periodieke beoordeling door externen op de kwaliteit van het assetmanagement.	

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
----------------------------	--------------	-------------

Eerste aanzet tot keuze scenario's. RWS maakt voor Beleid keuzescenario's ter voeding van de stap Beleid & Strategie.	Met het basiskwaliteitsniveau (BKN) is een stabiele basis gecreëerd. Vanaf 2026 werken volgens BKN. Hiervan eerst leren en mogelijk bijstellen.	

B8. Data en Informatie

Om het assetmanagement goed te laten werken zijn in alle stappen van het assetmanagement en gedurende de hele levensduur van de assets data en informatie essentieel. Data en informatie is daarmee een cruciale en verbindende stap in het assetmanagement.

Wat te bereiken

- Actuele data en (financiële) informatie over het presteren van de assets in relatie tot de eisen, het ontwerp, de technische staat, inzicht in de risico's, de te treffen maatregelen en de prijs die daaraan verbonden is. Zodanig dat scenario's voor onderhoud en vervanging gemaakt kunnen worden en scenario's gemaakt kunnen ten aanzien van hoe in welke mate met de netwerken invulling gegeven kan worden aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.
- Eenvoudig te ontsluiten en borging van de kwaliteit van de data en informatie. De brongegevens zijn volledig vastgelegd, gelijke informatie zit niet in meerdere databases en de data kent het juiste abstractieniveau om de belangrijke instandhoudingsbeslissingen te kunnen nemen. De data en daarmee gegenereerde informatie is navolgbaar. Een kosteneffectieve inzet van moderne, bij de tijd en op-gave passende informatievoorziening/ICT (sensing, data-analyses/algoritmes e.d.).

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Areaalgegevens op orde. Het op orde brengen van de areaaldata is omvangrijk, want we hebben veel areaal.	• Stormvloedkeringen, tunnels en 30 vitale bruggen op orde, maar nog niet uniform. • Voortgang areaaldata op orde loopt gestaag maar met lage snelheid. Inzet van AI om snel data uit oude tekeningen te lezen. • Monitoring op de voortgang via een areaal dashboard.	• Basiskwaliteit verder verbeteren. • Continu op orde houden.
Informatie-eisen voor de markt voor gegevensuitwisseling met de markt.	• Eisen (Informatie Levering Specificatie) in contracten. • Tooling voor gegevens uitwisseling.	• Verdere aanscherping informatie-eisen in contracten.
Reductie van het aantal IV-systemen voor uniformiteit.	Reductie aantal systemen. Van de ca. 160 IV-systemen 80 systemen geconsolideerd.	• Van meerdere naar één geo-informatiesysteem.
Verkenning naar de noodzaak van een nieuw IV-systeem(landschap). Ter ondersteuning van het assetmanagement proces heeft RWS een toekomstbestendig land	• Verkenning uitgevoerd. • Vervolgonderzoek scope, financiële dekking en beheersing van het traject met	• Verder verkennen, aanschaffen en in gebruik nemen EAM. • AIM operationeel voor hele areaal om programmeerreeksen navolgbaar te maken

schap van administratieve systemen nodig van waaruit een actuele en volledige informatiebasis over het areaal, kaders, normen, kosten, capaciteit en middelen ter beschikking staat.	daarin te nemen stappen loopt. • Eerste verkenning voor realisatie EAM-systeem loopt. • Eerste toepassing van AIM (assetinstandhoudingsmanager) eind 2024 voor eenvoudige kunstwerken.	
---	--	--

B9. Mens en Organisatie

Het assetmanagementproces is mensenwerk. Net als Data & Informatie is daarmee Mens & Organisatie een belangrijke verbindende stap in het assetmanagement. Dit vraagt ons bewuste keuzes te maken op het gebied van competentie management en het ontwikkelen van leiderschap dat passend is bij Rijkswaterstaat.

Wat te bereiken

Iedere medewerker in het assetmanagementproces is zich bewust van zijn rol binnen dat proces, het belang van het opvolgen van centrale kaders en administratieve verplichtingen en beschikt daartoe ook over de juiste kennis en capaciteiten.

Wat is de stand van zaken december 2024:

→ Rijkswaterstaat

Interventies ontwikkelplan	Gerealiseerd	Nog te doen
Een geactualiseerd personeelsplan passend bij de ambitie. De eventuele personele consequenties worden in beeld gebracht evenals wat nodig is om het plan te realiseren.	• RWS-diensten houden bij het opstellen van de personeelsplannen rekening met het ontwikkeltraject assetmanagement. • Personeelsplannen blijven herijken nu het assetmanagement zich steeds verder uitkristalliseert.	• Personele bezetting in lijn met die plannen brengen.
De noodzakelijke persoonlijke ontwikkeling, opleiding en training zijn aan de hand van de hier voor benodigde competenties in beeld.	• Opleidingen ontworpen dan wel aangepast o.b.v. ontwikkeling assetmanagement: e-learning ISO-55000 en verdiepingsmodule assetmanagement voor managers. • Aanpak herijking Kennisprofielen. • Inregelen ondersteuning veranderopgave. • Vervolgslag Leerhuis AM. • Bewustwordingstraining AM.	• Continu proces: Opleiden medewerkers waar nodig, zodat ze de toebedeelde verantwoordelijkheden kunnen waarmaken.
Vanuit het assetmanagement bezien of de balans tussen de Regio's en de landelijke RWS-onderdelen op capaciteit en waardering voldoende in evenwicht is. En of de kaderstelling en control goed ingericht is.	• Traject verbeteren toedeling capaciteit loopt. Ook in relatie tot capaciteitsmanagements-verbeteringen.	• Vergroten wendbaarheid in inzet mensen. • Implementeren van sleutelrollen Regio's en raakvlakken met landelijke RWS-onderdelen (na fase 1 experiment). • Inrichting beheerorganisatie capaciteit

Het management binnen IenW 'ondertitelt' gemaakte keuzes, toont voorbeeldgedrag en stimuleert de ingezette transitie.	• Het Bestuur is verantwoordelijk voor het functioneren van het Assetmanagement als geheel en is zich bewust van hun rol en het belang van ondertitelen en hun gedrag hierbij. • Bestaande leiderschapstraject is expliciet verbonden met de ontwikkelopgave Assetmanagement. • In de DG Intent is duidelijk plaats voor Assetmanagementgedrag (o.a. Eigenaarschap, ketendenken, aanspreken)	
Toegesneden communicatie. Een eenduidige werkwijze en taalgebruik die helpen bij de cultuurverandering.	• Verandercommunicatie (urgentie & kansen) is continuproces o.b.v. communicatieplan.	