



Ministerie van Infrastructuur  
en Waterstaat

## **Voortgang Ontwikkelplan Assetmanagement IenW**

Assetmanagement op het hoofdwegennet, - vaarwegennet en watersysteem

Datum 8 juli 2022  
Versie 1.0  
Status Definitief

## Colofon

Uitgegeven door	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Datum	8 juli 2022
Versie	1.0
Status	DEFINITIEF

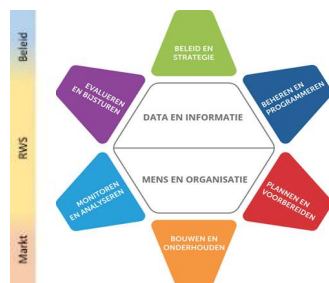
## Inhoud

1	Het Ontwikkelplan <b>3</b>
2	Acties 2021, waar staan we nu <b>5</b>
2.1	Stand van zaken op hoofdlijnen 5
2.2	Beleid & Strategie 6
2.3	Beheren & Programmeren 7
2.4	Plannen & Voorbereiden 9
2.5	Bouwen & Onderhouden 10
2.6	Monitoren & Analyseren 11
2.7	Evaluëren & Bijsturen 12
2.8	Data & Informatie 13
2.9	Mens & Organisatie 15

# 1 Het Ontwikkelplan

Met het Ontwikkelplan geeft IenW vorm aan een transitie waarin IenW met korte termijn verbeteringen en centrale sturing stapsgewijs toegroeit naar een organisatie waarvan het assetmanagement voldoet aan de internationale standaard ISO 55000 en IenW haar rol als eigenaar en opdrachtgever aan Rijkswaterstaat kan spelen.

Met onderstaande op ISO 55000 gebaseerde model iAMPro geeft richting aan de transitie<sup>1</sup>.



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 netwerk-schakel en de objecten waaruit deze schakels zijn opgebouwd.
- Middelen voor instandhouding die passen bij de politiek gewenste prestaties en de risico's die de politiek accepteert. Het assetmanagement geeft de politiek informatie voor de besluitvorming over hoe het hoofd(vaar)wegennet en het hoofdwatersysteem bijdragen aan de IenW doelen.
- Binnen deze balans van prestaties, kosten en risico's wordt geoptimaliseerd over de hele levensduur van de objecten waar onze netwerken uit zijn opgebouwd. Er wordt dus verder gekeken dan naar de komende 1-5 jaar.
- In de meerjarige afwegingen wordt een integrale methodiek 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 sluit hierop aan.

<sup>1</sup> De figuur is van iAMPro en sluit aan op ISO 55000. iAMPro staat voor Infrastructuur Assetmanagement Professionals waar RWS deelnemer in is naast bijv. de Provincies, Waterschappen en CROW. Het is een model dat veel gebruikt wordt bij het professionaliseren van assetmanagement binnen organisaties. Het CROW is een grote voorstander van dit model. Het geeft een goede structuur voor de verandering die gerealiseerd moet worden. Dit model is het uitgangspunt in AIRBIM, het traject dat gericht is op het verbeteren van het IV-landschap ter verbetering van de ondersteuning van het assetmanagement

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, waar we eind 2020 stonden en welke eerste stappen we voor 2021 gepland hadden.

## 2 Acties 2021, waar staan we nu

### 2.1 Stand van zaken op hoofdlijnen

Het ontwikkeltraject richtte zich in 2021 met name op de opzet van het assetmanagement. Daarop zijn grote stappen gezet. Een groot deel van het denkwerk is verricht. Het vele voorwerk dat reeds gedaan was, is in 2021 verbeterd en in samenhang gebracht.

Er zijn verbeterde kaders vastgesteld om de data beter optelbaar te krijgen en uniform te werken. Er is begonnen met het gericht toepassen van de kaders op die delen van het netwerk waar de informatiebehoeften het grootst op is, vanwege de impact (financieel, politiek, bestuurlijk, maatschappelijk), te beginnen met de stormvloedkeringen, tunnels en 30 vitale bruggen.

Met de vastgestelde kaders wordt invulling gegeven aan de aanbevelingen van Horvat en PwC|Rebel. Het biedt een goede basis voor de benodigde verdere verbetering van het assetmanagement op weg naar onze ambitie 2025. De kaders zijn evenwel nog niet volledig af en vragen verdere doorontwikkeling. Rendement wordt pas zichtbaar na implementatie.

Tevens is aangescherpt wie waarvoor in het assetmanagement verantwoordelijk is. Op het niveau van IenW is bepaald wat in welk gremium tussen beleid, eigenaar en Rijkswaterstaat wordt besproken en wie daarin welke rol heeft. Aan de hand van het iAMPro model is binnen Rijkswaterstaat voor alle processtappen in het assetmanagement de eindverantwoordelijkheid belegd voor het inrichten, uitvoeren en verbeteren van het assetmanagement. De overall verantwoordelijkheid voor het assetmanagement is belegd bij de pDG van Rijkswaterstaat.

Voorts zijn de overleggremia tussen opdrachtgevers & Rijkswaterstaat en eigenaar & Rijkswaterstaat herijkt en wordt een start gemaakt met het herzien van de prestatie- en sturingsafspraken.

Met de acties die in 2021 gerealiseerd zijn is de basis voor een belangrijk deel neergezet. Met het toepassen is in 2021 ook een stap gezet die in 2022 en verder moet worden voortgezet.

De activiteiten die nodig zijn om eind 2025 in lijn met de ISO 55000 te werken, doen een stevig beroep op de organisatie van Rijkswaterstaat in een tijd waarin ook de instandhoudingsproductie veel inzet vraagt. Deze uitdaging heeft onze aandacht.

Voor u ligt de voortgang op de voor 2021 in gang gezette structurele verbeteringen. De stand van zaken eind 2021 en de leerervaringen die in 2021 zijn opgedaan, zijn de basis voor uitvoeringsagenda 2022 die inmiddels is vastgesteld. Dat doen we elk jaar. Zo ontstaat structurele verbetering vanuit een cultuur van leren en evalueren.

## 2.2 Beleid & Strategie

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 weke 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.

Rijkswaterstaat vertaalt deze set van afspraken intern door naar kwantificeerbare assetmanagementdoelstellingen gericht op het zo effectief en efficiënt mogelijk invulling geven aan de met de netwerken te realiseren beleidsdoelen.

### Wat is de stand van zaken eind 2021

→ Beleid, Eigenaar (SG) en RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
De huidige prestatie- en sturingsafspraken worden herijkt. Bezien wordt of en hoe verbeteringen hierin te realiseren zijn, in het bijzonder voor de wijze van prestatiesturing zoals deze nu wordt toegepast. Hierin worden betrokken de staat van de assets, de beschikbare budgetten en het te accepteren risico.	Niet gerealiseerd.

→ RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
Opstellen van prestatiegerichte instandhoudingsplannen (pIHP's, gereed in 2022).	Voor 118 complexe objecten ( <i>d.w.z. met bewegende delen</i> ) stelt RWS pIHP's op. Hiervan zijn er 80 gerealiseerd, aan 38 wordt nog gewerkt.



## 2.3 Beheren & Programmeren<sup>2</sup>

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 (ambitie eind 2025)

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 landelijk vs. regionaal, GWW, IV-keuzes/uitgangspunten, 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 (de life cycle) 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 eind 2021

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 staan de in 2021 opgepakte acties.

#### → RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd in 2021
Eenduidige technische systeemdecompositie van het RWS areaal	Verbeterde standaard voor de decompositie, inclusief voorbeelduitwerkingen voor de praktijk
Verbeterde kostenkengetallen, 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.
Herijkt inspectiestandaard. Een regime c.q. planning die ervoor zorgt dat beslissingen omtrent te nemen instandhoudingsmaatregelen gebaseerd kunnen worden op meer actuele informatie over de staat van de assets. Registratie van de inspecties is onderdeel van de eerstgenoemde actie.	Verbeterde inspectiestandaard voor GWW-kunstwerken.
Eenduidige, heldere centrale kaders m.b.t. de toepassing van Life Cycle Costing (LCC).	Verbeterd LCC-kader

<sup>2</sup> Het iAMPro-model heeft zich verder ontwikkeld. IV is in het hart van de 'roos' geplaatst. De acties op dit vlak worden in paragraaf 2.8 beschreven.

<b>Geplande acties 2021</b>	<b>Gerealiseerd 2021</b>
Een toepasbaar, eenduidig kader voor Object Beheer Regimes (OBR), die de basis biedt voor het opstellen van deze regimes en de (p)IHP's	Verbeterd OBR-kader
Checks. Voorzetting van het eind 2020 ingestelde centrale Team Kwaliteit Instandhoudingsopgave dat toeziet op juiste toepassing van de kaders, hulpinstrumenten ontwikkeld voor zelfcontrole en waar nodig die kaders aanscherpt.	Conform 2020 voortgezet in 2021. Nieuwe programmeringsinstructies opgeleverd.





## 2.4 Plannen & Voorbereiden

In deze stap werkt Rijkswaterstaat de geprogrammeerde maatregelen uit tot opdrachten. 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 (ambitie eind 2025)

Rijkswaterstaat zorgt voor een zodanige voorbereiding dat de programmering binnen aangegeven planning en budgettair kader kan worden uitgevoerd. Voorspelbaarheid is intern en extern (marktpartijen) geborgd. Er vindt in de lijn sturing op afwijkingen in tijd en geld plaats, waardoor die verklaarbaar zijn. Rijkswaterstaat zorgt in dat proces voor een inkoopkader, waarin 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 eind 2021

→ RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
Realisatie programmering. De DG van RWS stuurt via de reguliere lijnsturing en daarbij behorende managementcyclus op de realisatie binnen budgettair kader.	Over de realisatie wordt bij de jaarverantwoording gerapporteerd.
Oorzakenanalyse van de afwijkingen ten opzichte van de programmering. Het programmeerproces verder verbeteren start met inzicht in de oorzaken van de afwijkingen.	Over afwijkingen tussen realisatie versus begroting wordt bij de jaarverantwoording gerapporteerd.
Informatie-eisen in marktcontracten. Vanaf najaar 2021 staan de informatie-eisen in de op te stellen contracten.	Deels gerealiseerd. Een selectie gemaakt van de vast te leggen gegevens en daarmee van wat door de marktpartijen aangeleverd moet worden.
Onderzoek naar de voor- en nadelen van contracten. Met de markt (GWW-sector) worden vanuit het perspectief van assetmanagement de voor- en nadelen van verschillende contractvormen en contractduren gekoppeld aan de verschillende categorieën assets in beeld gebracht.	Deels gerealiseerd. Voorbereidingen voor 2022 zijn getroffen.

## 2.5 Bouwen & Onderhouden



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 (ambitie eind 2025)

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 eind 2021

→ RWS

<b>Geplande acties 2021</b>	<b>Gerealiseerd 2021</b>
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 zijn nog niet afgerond.
Oorzakenanalyse substantiële afwijkingen van afgesloten contracten. Gericht op het komen tot een meer uniforme en eenduidige opdrachtverlening, voorkomen meerkosten 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.

## 2.6 Monitoren & Analyseren



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 (ambitie eind 2025)

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 eind 2021

#### → RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
Voorzetting interne rapportagelijnen. Intern via de managementcyclus en richting Beleid conform de huidige afspraken (o.a. de halfjaarlijkse SLA-rapportage en de financiële verantwoording). Daarbij zal op landelijk niveau een analyse meer in samenhang worden gemaakt.	De samenhang tussen huidige rapportages is versterkt.

#### → Beleid, Eigenaar (SG) en RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
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.	Niet gerealiseerd. Volgt op actie herijking prestatie- en sturingsafspraken.

## 2.7 Evalueren & 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 (ambitie eind 2025)

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 wordt 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 eind 2021

#### → RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
Eerste aanzet tot keuzescenario's. RWS maakt voor Beleid keuzescenario's ter voeding van de stap Beleid & Strategie.	Bepaalde scenario's. Volgt op actie herijking prestatie- en sturingsafspraken.

#### → Beleid, Eigenaar (SG) en RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
Monitoren en bespreken voortgang op de ontwikkeling van het assetmanagement op het hoofdwegennet-, vaarwegennet en watersysteem. Geëvalueerd wordt welke voortgang op de ambitie is bereikt en wat de logische vervolgstappen in het ontwikkeltraject zijn.	Op basis van de voortgang in 2021 wordt de uitvoeringsagenda 2022 opgesteld, vast te stellen begin 2022.

## 2.8 Data & 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 (ambitie eind 2025)

- 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 opgave passende IV (sensing, data-analyses/algoritmes e.d.).

### Wat is de stand van zaken eind 2021

→ RWS

Geplande acties 2021	Gerealiseerd 2021
Areaalgegevens op orde. Het op orde brengen van de areaaldata is omvangrijk, want we hebben veel areaal. Voor de objectcategorieën stormvloedkeringen en tunnels zijn in 2021 de areaaldata op orde en voor de categorie bruggen de 30 vitale bruggen. Voor de sluizen en stuwen wordt het traject nog nader bepaald. Strakke monitoring op de voortgang via een areaaldashboard.	Deels gerealiseerd. Bepaald is welke gegevens van de assets vastgelegd moeten worden. Dit ligt vast in informatiemodellen, te beginnen voor stormvloedkeringen, tunnels en bruggen.
Informatie-eisen voor de markt. De voor de verschillende contracttypen met de markt geldende informatie-eisen hebben betrekking op de door hen op te leveren areaalgegevens, de informatieleveringsspecificaties als ook de wijze waarop en hoe daarop wordt toegezien.	Basis format voor in de contracten op te nemen Informatie Levering Specificatie.
Eén geo-informatiesysteem voor eenduidige locatiebepaling van alle assets. ('Van Veel (163 systemen) naar 3'). De consolidatie is in volle gang (van de 163 er nu nog 30) en in 2021 wordt een volgende stap gezet richting '3'.	Totstandkoming van één geo-informatiesysteem is met 1 jaar vertraagd. Consolidatie richting drie systemen ligt op schema.

<b>Geplande acties 2021</b>	<b>Gerealiseerd 2021</b>
<p>Verkenning naar de noodzaak van een nieuw IV-systeem(landschap). Ter ondersteuning van het assetmanagementproces heeft RWS een toekomstbestendig landschap van administratieve systemen nodig van waaruit een actuele en volledige informatiebasis over het areaal, kaders, normen, kosten, capaciteit en middelen ter beschikking staat. RWS verkent daarom of de huidige systemen afdoende zijn voor het bereiken van de ambitie, of dat een nieuw IV-(systeem)landschap nodig is. Bij eventuele vervanging is dat wat de markt biedt het uitgangspunt.</p>	<p>Deels gerealiseerd. Verkenning wees uit dat een nieuw IV-landschap-nodig is om het assetmanagement te ondersteunen. De scope, stappen en financiële dekking hiervan zijn onderdeel van gesprek en krijgen hun beslag via het reguliere begrotingsproces.</p>

Sturing

Mens &  
Organisatie

## 2.9 Mens & Organisatie

Het assetmanagementproces valt of staat met de juiste mensen, duidelijke verantwoordelijkheden en heldere sturingslijnen. 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 (ambitie eind 2025)

De sturing op het assetmanagement is helder. 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. Er is centrale sturing, eigenaarschap en aandacht vanuit de top van IenW richting de lijn.

### Wat is de stand van zaken eind 2021 op het gebied van 'Sturing'

→ RWS

<b>Geplande acties 2021</b>	<b>Gerealiseerd 2021</b>
<p>Komen tot een vastgesteld assetmanagementproces RWS. De keuze voor centrale aansturing van het assetmanagementproces maakt een nieuwe beschrijving van dit proces noodzakelijk. In dit proces zijn de verantwoordelijkheden helder belegd. Deze beschrijving is incl. de relatie met de overige RWS-processen.</p> <p>Op basis van leerervaringen met het vastgestelde assetmanagementproces wordt bepaald of aanpassingen in het proces en de organisatie nodig zijn.</p>	<p>Voor alle processtappen in het assetmanagement conform het iAMPro model is de eindverantwoordelijkheid belegd voor het inrichten, uitvoeren en verbeteren van het assetmanagement.</p> <p>De overall verantwoordelijkheid voor het assetmanagement is belegd bij de pDG van RWS.</p>

→ **Beleid, Eigenaar (SG) en RWS**

<b>Geplande acties 2021</b>	<b>Gerealiseerd 2021</b>
Herijking geheel aan overleggen tussen Beleid, Eigenaar (SG) en RWS voor een beter functionerende driehoek. Onder regie van de Eigenaar (SG) bepalen Beleid en RWS samen wat, op welke tafel, met welk mandaat wordt besproken. De informatievoorziening over en weer wordt hier op ingericht.	Overleggrems zijn herijkt. Vanaf 1 oktober loopt de besluitvorming en verantwoording langs de volgende 3 pijlers. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdrachtgever (beleid) – Opdrachtnemer (RWS)</li> <li>• Driehoek Eigenaar (SG) – Opdrachtgever (beleid) – Opdrachtnemer (RWS)</li> <li>• Eigenaar (SG) – Opdrachtnemer (RWS)</li> </ul>
Blik van buiten. Het leren binnen wordt kracht bijgezet door regelmatige externe toetsen op de voortgang van het ontwikkelplan en het inrichten van een klankbord groep met mensen van buiten RWS. In deze externe expertgroep zitten mensen die ervaring met assetmanagement hebben.	Bij de ontwikkeling wordt kennis binnengehaald van diverse publieke en semi publieke organisaties. Aan het programma zijn externe adviseurs verbonden. En er wordt geput uit de kennis bij iAMPro.

*Wat is de stand van zaken eind 2021 op het gebied van 'Mens'*→ **RWS**

<b>Geplande acties</b>	<b>Gerealiseerd</b>
Een geactualiseerd personeelsplan passend bij de ambitie. De eventuele personele consequenties worden in beeld gebracht evenals wat nodig is om het plan te realiseren. De noodzakelijke persoonlijke ontwikkeling, opleiding en training zijn aan de hand van de hiervoor benodigde competenties in beeld.	Deels gerealiseerd. De diensten van RWS houden bij het opstellen van de personeelsplannen rekening met het ontwikkeltraject assetmanagement. Voor een goede duiding moet het assetmanagement zich nog verder uitkristalliseren. Tevens zijn opleidingen ontworpen dan wel aangepast o.b.v. ontwikkeling assetmanagement: e-learning ISO55000 en verdiepingmodule assetmanagement voor managers.
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.	Deels gerealiseerd. Om de doorrekening te kunnen maken is de koppeling gemaakt tussen de personele administratie, het personele planningssysteem en de rekenregels op basis waarvan de capaciteit van RWS is bepaald.



## → Beleid, Eigenaar (SG) en RWS

<b>Geplande acties 2021</b>	<b>Gerealiseerd 2021</b>
Het management binnen IenW 'ondertitelt' gemaakte keuzes, toont voorbeeldgedrag en stimuleert de ingezette transitie.	De vastgestelde eindverantwoordelijken zijn zich bewust van hun rol en het belang van ondertitelen en hun gedrag hierbij. Leerondersteuning is ingericht. Het al lopende leiderschapstraject is expliciet verbonden met de ontwikkelopgave Assetmanagement en wordt hierdoor gevoed.
Een eenduidige werkwijze en taalgebruik die helpen bij de cultuurverandering.	Werkwijze en taalgebruik sluiten aan bij iAMPro model.