

SPA

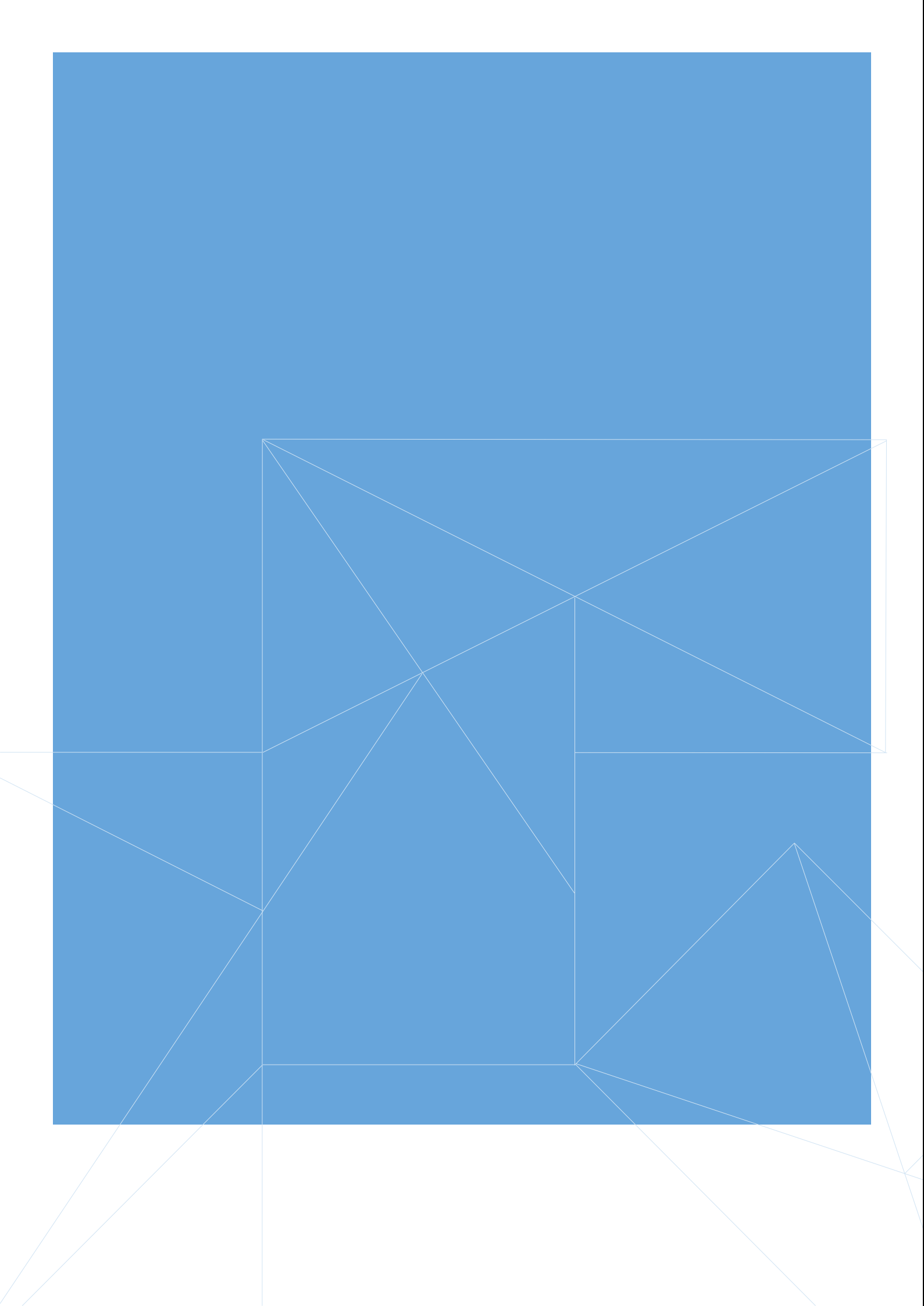
2025-2028

WAY OF WORKING AFDELING

INFRASTRUCTUUR & BEHEER

HAVENBEDRIJF MOERDIJK

**CON
NECT
ING
YOU**

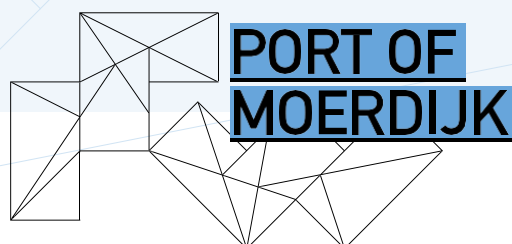


Opdrachtgever: Henk Schakenraad namens Havenbedrijf Moerdijk

15 augustus 2025

SPA
2025-2028

WAY OF WORKING AFDELING
INFRASTRUCTUUR & BEHEER
HAVENBEDRIJF MOERDIJK



1. INLEIDING	05
1.1 Achtergrond	05
1.2 Assetmanagement binnen I&B	06
1.3 'SPA 2.0'	08
1.3.1 Wat is het SPA (2.0)?	08
1.4 Leeswijzer	10
2. ORGANISATIE, STRATEGIE & BELEID	11
2.1 Port of Moerdijk (PoM)	11
2.1.1 Haven- en industriegebied Moerdijk (HiM)	11
2.1.2 Port of Moerdijk	11
2.2 Corporate Strategy	11
2.2.1 Businessmodel PoM	13
2.3 Overig beleid en kaders	13
3. VERTREKPUNTEN	14
3.1 Werkvelden I&B	14
3.1.1 Asset- en Geo-informatie	15
3.2 Productgericht werken	16
3.3 Typering werkzaamheden I&B	17
3.4 Beleid infrastructuur	17
3.5 Assetmanagement framework	18
3.5.1 Asset Owner	18
3.5.2 Gedelegeerd Asset Owner/Programmamanager I&B	20
3.5.3 Asset Manager I&B	20
3.5.4 Serviceprovider	21
3.5.5 Externe rollen in Assetmanagement framework	22
3.6 Werkzaamheden I&B nu en in de toekomst	24
4. VERDIEPENDE STRATEGIE I&B	25
4.1 Ambitie	26
4.2 Verdiepende strategie I&B	26
4.2.1 Context van de organisatie	26
4.2.2 Invulling en sturing aan de WoW	28
4.2.3 Planning	30
4.2.4 Operatie	32
4.2.5 Evalueren en verbeteren	34
4.2.6 Verantwoordelijkheid producten WoW leveranciers	35
4.3 Proces van verificatie en validatie	36
5. ORGANISATIE 2030	39
6. DOELSTELLINGEN SPA	40
6.1 Hoofddoelen SPA	40
6.1.1 Waarden en principes PoM	41
6.1.2 Risicomanagement in relatie tot de bedrijfswaarden	41
6.1.3 In lijn met verdiepende strategie	41
6.1.4 De producten en doelstellingen Asset Owner	42
6.2 (Strategische) KPI's programma I&B	51
7. AFSLUITING	53

INLEIDING

1.1 ACHTERGROND

Het Havenbedrijf Moerdijk (HbM) verbindt, ontwikkelt en beheert Port of Moerdijk (PoM). De directie is in samenwerking met de overige leden van het MT verantwoordelijk voor het proces van ontwikkeling, ontwerp, aanleg, uitgifte, exploitatie, beheer en uitbreiding van PoM. Een proces waarin vaak ‘assets’ centraal staan. Onder assets worden binnen PoM niet alleen de fysieke assets (zoals de infrastructuur) verstaan, maar ook niet fysieke assets zoals beveiliging, data of ICT.

PoM ontleent haar bestaansrecht aan het leveren van toegevoegde waarde, zowel economisch als sociaal vanuit de netwerkfunctie die het Haven- en Industriegebied Moerdijk (HiM) heeft. De assets in de meest brede zin van het woord, waarvan de directie/MT eigenaar is, staan hierin centraal. De directie/MT c.q. de Asset Owner ziet toe op het coördineren van alle activiteiten aangaande de assets om de beoogde (toegevoegde) waarden te creëren voor de economie, de woon-, werk- en leefomgeving en de natuur. Dit wordt gedaan door met oog voor integraliteit invulling te geven aan 4 programma's. Eén van deze programma's heeft betrekking op Infrastructuur & Beheer.

De **afdeling Infrastructuur & Beheer (I&B)** zorgt voor de invulling van de infrastructuur en het beheer & onderhoud er van voor zowel de toekomstbestendige instandhouding als ontwikkeling (robuustheid). Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de volgende 4 modaliteiten: water, spoor, weg en buis.

Meer en meer wordt data gebruikt ten behoeve van de infrastructuur. Vanuit deze optiek kan ‘data’ als opkomende (5e) modaliteit worden gezien. Het betreft dan niet de data an sich, maar het benutten van de data ten behoeve van de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid van de infrastructuur. Voorbeelden hierbij zijn sensoren die data meten van verkeersbewegingen of de temperatuur van wegen of beweegbare bruggen om beter te kunnen anticiperen op de beoogde toekomstbestendigheid en robuustheid van de infrastructuur. De 5e modaliteit data heeft betrekking op de fysieke data-infrastructuur, zoals sensoren en glasvezel; ook zendmasten voor mobiele verbindingen worden horen hierbij.

De hoofdpoging van I&B is het voorzien in het in stand houden en ontwikkelen van de infrastructuur, die het ondernemen in HiM zo optimaal mogelijk ondersteunt. Als belangrijk knooppunt en 4e zeehaven van Nederland is beschikbaarheid in algemene zin cruciaal met hiervan afgeleid beschikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid van de 4 modaliteiten (met ‘data’ als opkomende 5e modaliteit). Thema's die verder onder andere hoog op de agenda staan zijn safety & security, duurzaamheid en circulariteit. Dit alles speelt zich af in een omgeving die zeer dynamisch is, vele actoren en stakeholders kent en continue aan verandering onderhevig is. Het is aan I&B om flexibel en daadkrachtig bij te dragen aan de Corporate doelen van PoM waarin de infrastructuur/de assets een sleutelpositie heeft/hebben. Als gedelegeerd Asset Owner is de programamanager I&B verantwoordelijk voor het organiseren en coördineren van alle activiteiten om met een toekomstgerichte blik te blijven voorzien in de benodigde ‘waarde creatie’. Dit alles vraagt om een professionele organisatie die borgt dat alle (toekomstige) opgaven en/of vragen vanuit PoM succesvol worden opgepakt.

Kortom, I&B wordt continue uitgedaagd om in te spelen op kansen en ontwikkelingen om klanten en relaties optimaal van dienst te zijn. Intern vraagt dit om grip, goede keuzes maken en professionele (aan)sturing en extern om partners die bereid zijn mede invulling te geven aan de ambities van het havenbedrijf. Dit wordt gedaan vanuit een **compacte regie-organisatie** waarin de uitvoering (de operatie), als ook een groot deel van tactische werkzaamheden wordt uitbesteed. Het werkveld van I&B kenmerkt zich door (basis) beheertaken ten behoeve van de instandhouding, meerdere onderhoudsprocessen, veel projecten, beleidsmatige activiteiten en ad hoc vragen. Het compacte team van I&B dient hier flexibel en daadkrachtig op in te spelen. Dit wordt onder andere gedaan door **95% van de niet-kerntaken uit te besteden**. Dit vraagt om hoogwaardige leveranciers, die weten waar I&B voor staat en snel de uitvoering zelfstandig voor hun rekening nemen.

1.2 ASSETMANAGEMENT BINNEN I&B

I&B werkt al meerdere jaren volgens een Assetmanagement framework op basis van de ISO55000. Hierin is regiefunctie van PoM en I&B nader belegd en is de basis gevormd voor een heldere scheiding van rollen, taken en verantwoordelijkheden met een bijbehorende communicatie als basis. De rollen waarin binnen het framework onderscheid wordt gemaakt zijn: Asset Owner, Asset Manager en Serviceprovider waarin het proces van verificatie en validatie* centraal staat.

Gezien de keuze van PoM voor een compacte regie-organisatie, wordt veelvuldig een beroep gedaan op marktpartijen om te ondersteunen en te adviseren binnen het volledige framework. Hierbij wordt de rol van Serviceprovider volledig door derden uitgevoerd. Hoewel de rol van Asset Manager is belegd bij I&B, maakt PoM gezien de compactheid van de eigen organisatie ook veelvuldig gebruik van externe advies- en ingenieursdiensten. Dit geldt in incidentele gevallen ook voor externe ondersteuning binnen de rol van (gedelegeerd) Asset Owner. In alle opzichten echter behoudt PoM c.q. I&B de regie. In onderstaande afbeelding en tabel is dit inzichtelijk gemaakt.

ASSETMANAGEMENT FRAMEWORK PORT OF MOERDIJK



ROL	BESCHRIJVING
(Gedelegeerd) Asset Owner (PoM) <i>Programmamanager I&B</i> Externe ondersteuning: strategische adviseurs of ingenieurs	Verantwoordelijk voor de Strategische AM-processen (strategisch beleid) met als focus het managen van doelen & kaders door sturing op de (strategische) KPI's (door valideren).
Asset Manager (PoM) <i>Medewerkers I&B, waaronder (Senior) Projectleider en (Senior) Adviseur</i> Assetmanagement Externe ondersteuning: (integraal) adviseurs of ingenieurs Assetmanagement	Verantwoordelijk voor de Tactische AM-processen waarin de vertaling van de (strategische) KPI's en het waarde-kader naar het 'wat & wanneer' centraal staan. Focus ligt op effectiviteit ('de juiste dingen doen') bij het managen van projecten, contracten & data; verifiëren en toetsen/bewaken van het in balans zijn van performance, risico's en kosten. Afhankelijk van het wel/niet in balans zijn, stelt de Asset Manager (beheers)maatregelen voor en/of adviseert deze de (gedelegeerd) Asset Owner.
Serviceprovider <i>Extern (100%)</i>	Verantwoordelijk voor het leveren van prestaties (operationeel uitvoeren). Prestaties hebben betrekking op studie, uitvoering en/of controle projecten. Zelfcontrole staat centraal; het zo (kosten)-efficiënt mogelijk invulling geven aan de eigen uitvoering en hierover op gepaste wijze rapporteren en afleggen van verantwoording aan de Asset Manager.

* Met **verificatie** en **validatie** wordt bedoeld op het volgende:

Verificatie: het toetsen/ controleren of een product, service/dienst of systeem wel of niet overeenkomt met wet- en regelgeving, vereisten, specificaties, of veronderstelde conditie.

Validatie: het zeker stellen dat een product, service/dienst of systeem voldoet aan de behoefte, of de beoogde waarde. Het gaat hierbij vaak om de acceptatie of geschiktheid.

1.3 SPA '2.0'

In 2018 is met het zogenaamde Strategisch Plan Assetmanagement contracten (SPA) een kader opgesteld voor de nader te contracteren onderhoudspartijen (Serviceproviders) voor het beheer en onderhoud van de infrastructuur. Deze Serviceproviders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van een groot aantal (zorg)taken met betrekking tot het beheer en onderhoud van de infrastructuur. Naast de operationele uitvoering (100% invullen van rol van Serviceprovider) ondersteunen en adviseren deze partijen ook binnen de rol van Asset Manager. Hierbij is destijds een bewuste keuze gemaakt om 3 aparte assetmanagement contracten op te stellen en dus ook 3 Serviceproviders te contracteren. Dit is gedaan voor:

- de discipline Droog;
- de discipline Riolerings & Waterhuishouding;
- de discipline Nat.

Een belangrijke overweging was dat deze 3 disciplines worden ervaren als 'gescheiden werelden' met eigen specifieke kenmerken en specialismen (zie § 3.1). Eerder is al vermeld dat 95% van de niet-kerntaken wordt uitbesteed en dat dit vraagt om hoogwaardige leveranciers, die weten waar I&B voor staat en snel en (kosten)efficiënt de uitvoering zelfstandig voor hun rekening kunnen nemen. Inhoudelijke kennis en expertise van Serviceproviders van de betreffende discipline is dus cruciaal. Voor de discipline Riolerings & Waterhuishouding is destijds bewust gekozen voor een extern samenwerkingsverband met 2 partijen. Reden hiervoor was – zo is nog steeds de overtuiging – dat geen enkele potentiële marktpartij alle benodigde kennis en kunde in huis heeft om zorg te dragen voor een juiste uitvoering. Risico's van onvoldoende (kosten)efficiency of het niet kunnen richten op haar kerntaken door I&B, worden als te groot ingeschat.

Met deze 3 assetmanagement contracten wordt op dit moment geborgd dat I&B de benodigde experts voor 'Droog', 'Riolerings & Waterhuishouding' en 'Nat' als aanspreekpunt heeft en kan volstaan met verificatie en validatie. Ook kan I&B op deze manier gericht sturen op het behalen van de doelen. Het feit dat dit wat meer vraagt van de eigen organisatie van I&B, ook op inhoudelijk vlak (kennis van de 3 disciplines) wordt als positief ervaren. Op deze wijze is sprake van een goede balans tussen 'kennis in huis' en 'buiten de deur' en wordt geborgd dat, hoewel I&B een compacte regie-organisatie is, cruciale kennis en expertise in huis blijft.

Het SPA uit 2018 richtte zich voornamelijk op onderhoudspartijen gerelateerd aan assetmanagement contracten (AM-contracten).

Nu, ruim 5 jaar later, heeft een update plaats gevonden. Verbeteringen/aanpassingen zijn doorgevoerd met betrekking tot en/of vanwege:

- Ervaringen opgedaan met de genoemde AM-contracten de afgelopen ruim 5 jaar en wijze van invulling van de extern belegde taken, activiteiten en services;
- De scope: het nu bezien van alle vormen van externe ondersteuning en advisering binnen het volledige Assetmanagement framework;
- Strategie van I&B: een betere aansluiting van de strategie van I&B op de herijkte Corporate Strategy van PoM;
- Als verlengde: de directie/MT beter in staat stellen de rol van Asset Owner uit te oefenen;
- Continue verbeteren: intrinsieke ambitie van I&B om continue te verbeteren en verder te professionaliseren.

1.3.1 WAT IS HET SPA (2.0)?

In het SPA vindt feitelijk de verantwoording plaats hoe in de processen en de organisatie van I&B zo optimaal mogelijk wordt aangesloten op de Corporate Strategy van PoM. Centraal staan processen, producten, organisatie (rollen) en interactie binnen het Assetmanagement framework. Dit betreft enerzijds de interactie tussen de Asset Owner en de Asset Manager en anderzijds de interactie met/door de externe adviseurs, ingenieurs en Serviceproviders.

Door de keuze voor een compacte regie-organisatie door PoM dienen veel werkzaamheden bij I&B door externe partijen uitgevoerd te worden. Hoe beter uitlijning (alignement) plaats vindt, hoe succesvoller de samenwerking wordt. Hiermee is het doel van het SPA niet alleen de bovengenoemde verantwoording, maar feitelijk ook:

- Beschrijving van alle door hoogwaardige leveranciers in te vullen rollen binnen het volledige Assetmanagement framework, als ook de raakvlakken en interactie. De marktpartijen weten op inhoud, proces en interactie wat van hen wordt verwacht. Kort samengevat: een recent en volledig dekkend kader voor uitbesteding volledig in lijn met het businessmodel van PoM en het Assetmanagement framework;
- Denkend vanuit risico's (afhankelijkheid van hoogwaardige leveranciers) in zeker opzicht ook een beheersmaatregel aangezien 95% van de niet-kerntaken wordt uitbesteed;
- Een document dat overige MT-leden meer kennis en inzicht geeft over de wijze van invulling van het programma van I&B om daarmee positief bij te dragen aan het kunnen maken van afwegingen en besluitvorming.

Het SPA mag zeker niet worden gezien als een Strategisch Assetmanagement Plan (SAMP; conform ISO 55000); een inhoudelijk strategisch assetmanagement plan waarin onder andere de te leveren prestaties van de assets, de infrastructuur zijn verwoord. Organiek in de documentenstructuur van I&B (top-down gezien) is het SPA hoger geplaatst.

In onderstaande tabel zijn de voornaamste 'Assetmanagement documenten' die hiërarchisch vorm, inhoud en sturing geven binnen I&B nader gedefinieerd.

Assetmanagement documenten I&B

DOCUMENT (PRODUCT)	PROCES	INTERACTIE	INHOUD	TOELICHTING
SPA				Wijze van aansluiting processen en organisatie I&B op Corporate Strategy PoM. De basiskeuzes, strategieën en (bedrijfs)waarden die hieraan ten grondslag liggen. Ook: inzicht geven aan marktpartijen hoe bij te dragen aan de ambities en doelen van PoM/I&B.
Visiedocumenten van de modaliteiten				Toekomstgerichte, ruimtelijke visies ten aanzien van de modaliteiten. Hoe blijft de inrichting van HiM duurzaam voldoen en wat betekent dat bijvoorbeeld voor de wegenstructuur?
SAMP				Kadernotitie meer op inhoud voor de te leveren prestaties van de infrastructuur en waar bij de uitwerking van de AMP's (Asset Management Plannen) aan dient te worden voldaan.
AMP (Asset Management Plan)				Financiële verantwoording met inhoudelijke onderbouwing wat concreet de komende jaren aan de infrastructuur wordt gedaan en voor de middellange en lange termijn gebaseerd op de visies van de modaliteiten wordt verwacht.

1.4 LEESWIJZER

In dit document wordt stapsgewijs toegewerkt naar de verantwoording hoe in de processen en de organisatie van I&B zo optimaal mogelijk wordt aangesloten op de Corporate Strategy van PoM, wat de rol van Asset Owner en Asset Manager van I&B inhouden en specifiek wat dit betekent voor de (externe) rol van Serviceprovider op inhoud, proces en interactie, als ook ondersteuning en advisering door advies- en ingenieursbureaus.

In hoofdstuk 2 wordt gestart een beschrijving van de organisatie van PoM, de Corporate Strategy en overige (beleids) kaders.

Vanuit de context wordt in hoofdstuk 3 nader ingezoomd op I&B. Wat zijn de vertrekpunten, kijkend naar bijvoorbeeld de werkvelden en het beleid van I&B en de type projecten en werkzaamheden. Wat wordt verstaan onder 'product gericht werken' en waarom is dat zo belangrijk voor I&B. Vervolgens worden de rollen in het Assetmanagement framework toegelicht, waarmee ook de huidige organisatie van I&B wordt beschreven. Hierbij wordt ook ingegaan op de externe rollen in het Assetmanagement framework. Tot slot wordt een doorkijk van de organisatie van I&B gegeven.

Met de achtergrond en de vertrekpunten in beeld, wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de verdiepende strategie van I&B. Nader belicht worden de wijze waarop I&B invulling gaat geven aan de ambities van de Asset Owner en welke producten hierbij centraal staan. Er wordt onderscheid gemaakt in 5 hoofdprocessen geënt op de ISO55000, die nader worden toegelicht. Binnen het Assetmanagement framework wordt ook meer en meer duidelijk wie welke rol heeft ten aanzien van de producten en hoe het proces van validatie en verificatie dient plaats te vinden. En, wat van de hoogwaardige leveranciers wordt verwacht.

Voordat wordt ingegaan op de doelstellingen van dit SPA wordt voor een volledig beeld in hoofdstuk 5 nog een schets van de beoogde organisatie van I&B in 2030 gegeven.

De verkenningen, vertrekpunten en strategieën worden in hoofdstuk 6 vertaald naar de doelstellingen van dit SPA; de verantwoording hoe in de processen en de organisatie van I&B zo optimaal mogelijk wordt aangesloten op de Corporate Strategy van PoM en wat dit betekent voor de rol van Serviceprovider op inhoud, proces en interactie, als ook ondersteuning en advisering door advies- en ingenieursbureaus.

In hoofdstuk 7 wordt het SPA afgesloten met een korte samenvatting van de uitdagingen waar I&B voor staat met een uitnodiging aan alle hoogwaardige leveranciers er (mede) invulling aan te geven.

Als bijlagen zijn opgenomen:

- bijlage 1: de producten die centraal staan in de verdiepende strategie van I&B, de Way of Working (WoW);
- bijlage 2: een overzicht (A1 op ware grootte) waarin de verdiepende strategie van I&B is uitgewerkt (en in dit SPA nader wordt toegelicht).

2. ORGANISATIE, STRATEGIE & BELEID

2.1 PORT OF MOERDIJK (POM)

Port of Moerdijk (PoM) is de naam die extern en in formele communicatie wordt gebruikt. Hierbij moet verder nadrukkelijk onderscheid worden gemaakt in het haven- en industriegebied zelf en de organisatie die vanuit haar rol en verantwoordelijkheid sturing geeft aan het gebied en wel als volgt:

2.1.1 HAVEN- EN INDUSTRIEGEBIED MOERDIJK (HiM)

Het gebied zelf wordt geduid als het Haven- en industriegebied Moerdijk (HiM).

Uit Corporate Strategy 2021 – 2025:

HiM is met ruim 2.600 hectare en ruim 400 bedrijven de grootste werklocatie van Brabant en 4e zeehaven van Nederland. Met maar liefst 4 fysieke vervoersmodaliteiten (weg, water, buis en spoor) wordt vanuit Moerdijk de hele wereld bereikt. Met zo'n 2.000 zeeschepen en bijna 13.000 binnenvaartschepen per jaar en ruim 1 miljoen vierkante meter overslag- en hoogwaardige opslagfaciliteiten is Moerdijk een belangrijk knooppunt. Veel bedrijven die op Moerdijk gevestigd zijn vormen een belangrijke schakel, veelal als startpunt of eindpunt, in hun specifieke waardeketen. De grootste werklocatie van Brabant is goed voor circa 20.000 directe en indirecte arbeidsplaatsen. Van grote chemische ondernemingen tot logistieke dienstverleners en bedrijven in de maakindustrie. Er zijn ook meerdere bedrijven actief die een sleutelrol vervullen binnen de grondstoffentransitie, het circulair maken van de industrie en het verduurzamen van transport en energiegebruik.

2.1.2 PORT OF MOERDIJK

De benamingen Port of Moerdijk (PoM) en Havenbedrijf Moerdijk (HbM) worden regelmatig door elkaar gebruikt. De organisatie zelf is formeel het Havenbedrijf Moerdijk (HbM). Waar in dit document PoM is genoemd, wordt mede bedoeld op de organisatie van het havenbedrijf.

Samenvatting uit Corporate Strategy 2021 – 2025:

PoM is een efficiënte, servicegerichte regio-organisatie die belangen, kennis en kunde bij elkaar brengt en faciliteert, verbindt, stuurt en beheerst. Hierbij weegt de organisatie continue af welke inrichting optimaal is: wat wordt zelf uitgevoerd en wat wordt uitbesteed aan marktpartijen. De opgaven waar de organisatie als geheel voor staat, laat zich als volgt samenvatten:

- Het versterken van het Haven- en industriegebied Moerdijk in regionaal, nationaal en internationaal perspectief op zowel korte als lange termijn;

- Het bevorderen van de uitoefening van een effectieve, veilige en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer en ruimte bieden aan bedrijven om te ondernemen (en dus ook groei en werkgelegenheid voor de regio);
- De ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het Haven- en industriegebied Moerdijk;
- Voorbeeldgedrag in relatie tot de belangrijke maatschappelijke functie. Onder andere met de insteek om altijd integer, open en transparant te handelen met balans tussen economie en samenleving;
- Het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor huidige en nieuwe generaties waarbij continu wordt geïnvesteerd in lerend vermogen.

2.2 CORPORATE STRATEGY

Omgevingsvisie

In 2014 is met vele stakeholders (lokaal, regionaal als nationaal) een omgevingsvisie uitgewerkt en met de shareholders (de gemeente Moerdijk en de provincie Noord-Brabant) in de Havenstrategie Moerdijk 2030 vastgesteld. De gezamenlijke stip op de horizon is daarin als volgt omschreven: "Moerdijk wil in 2030 het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta zijn."

Anno nu, waarbij ook rekening is gehouden met nieuwe trends en ontwikkelingen, als ook de Havennota 2020-2030 van de rijksoverheid, is de Havenstrategie Moerdijk 2030 als omgevingsvisie nog steeds actueel.

Zoals impliciet vermeld, hebben ook de gemeente Moerdijk als de Provincie Noord-Brabant als aandeelhouders een rol bij het invulling geven aan de Havenstrategie Moerdijk 2030 als omgevingsvisie.

Er is, om kort te gaan, een nadrukkelijk verschil tussen de omgevingsvisie enerzijds en de bedrijfsstrategie van PoM anderzijds. Zie hier wederom het onderscheid tussen PoM als organisatie en het Haven- en industriegebied Moerdijk (HiM) als gebied.

Bedrijfsstrategie PoM

De Havenstrategie Moerdijk 2030 als omgevingsvisie heeft PoM doorvertaald naar een eigen bedrijfsstrategie die specifiek ingaat op de opdracht voor PoM; de Corporate Strategy 2021 – 2025.

Een bedrijfsstrategie waarmee PoM invulling geeft aan haar rol en de opgaven waar zij voor staat. Maar ook een Corporate Strategy 2021 – 2025 die inspeelt op veranderingen zoals de energietransitie, digitalisering en ecosysteemontwikkeling.

In dit SPA 2025 – 2028 wordt de Corporate Strategy 2021 – 2025 als basis aangehouden. Er wordt op dit moment gewerkt aan een ‘visie 2050’ die kan leiden tot andere inzichten en hiervan afgeleid doelen. De Way of Working (WoW) van I&B (zie hoofdstuk 4) is geënt op de ISO55000; het instrument om infrastructuur op een doelmatige, duurzame en kosteneffectieve wijze te beheren, afgestemd op de strategische doelen van een organisatie en de behoeften van de stakeholders. Los van een eventuele andere zienswijze over de rol en het belang van de infrastructuur van PoM, blijft de ISO55000 het toekomstig instrument. Anders verwoord: de structuur en strategie waarop nu is ingezet wijzigt (hoogstwaarschijnlijk) niet. Met de WoW kunnen eventuele andere zienswijzen worden ‘opgevangen’.

De Corporate Strategy staat hiermee aan de basis van de (organisatie)doelstellingen en geeft onder andere de kaders voor de invulling van de infrastructuur en het beheer & onderhoud er van voor zowel de instandhouding, ontwikkeling als toekomstbestendigheid (robuustheid). De kaders, waarbij al is voorgesorteerd op de ‘visie 2050’, zijn als volgt:

EUROPESE ZEEHAVEN EN INDUSTRIEEL KNOOPPUNT IN BRABANT

LICENCE TO OPERATE	LICENCE TO GROW/INNOVATE	
Een goede partner voor regio en terrein	Dé shortsea haven	Circulair (groen) industrieel cluster
Goed nabuurschap (vitaliteit & verantwoordelijkheid)	Een groeiend shortsea netwerk (bouwen en behouden)	De industrie van de toekomst (grondstoffentransitie, rare earth metals, biobased chemie)
Robuust gastheerschap (faciliteiten voor de toekomst en de energietransitie, veiligheid)	De logistiek van de toekomst (smart port, modal shift)	Groene innovatie (op en voor het terrein, samen met de regio)

WAY OF WORKING

Actief samenwerking zoeken, voor onze strategische activiteiten
Grip op het terrein hebben, door juiste bedrijf op juiste plek – ook in regio
Impact op maatschappelijke keuzes, beginnend met de energietransitie

Wijze van samenwerken

In de Corporate Strategy 2021 – 2025 is een aantal leidende principes opgenomen die (nog steeds) relevant zijn voor de wijze van samenwerken. Deze zijn:

- Maatschappelijk verantwoord;
- Langetermijn-waarde creatie;
- Kernwaarden: verbindend, betrouwbaar, daadkrachtig, veiligheid & duurzaamheid.

schikbaarheid en betrouwbaarheid. Hierbij wordt een grote rol voor data gezien (sensing, monitoring, 5G, beveiliging, etc.). Dit dient onder andere te worden ingevuld door goed nabuurschap met oog voor veiligheid, milieu, duurzaamheid en circulariteit.

Wat betreft het actief bijdragen aan de licence to operate & Licence to innovate/grow gaat de aandacht van I&B primair uit naar het versterken en digitaliseren van de infrastructuur gericht op toekomstbestendigheid in termen van be-

2.2.1 BUSINESSMODEL POM

Waar de bovengenoemde hoofdpogaven inhoudelijk ingaan op de koers en ambities van PoM, is ook een randvoorwaarde genoemd, te weten: Professionele organisatie als randvoorwaarde. Nader geduid als ‘flexibel en daadkrachtige regie organisatie door een efficiënte en transparant ingerichte bedrijfsvoering’.

PoM is een regievoerende organisatie en streeft daarbij naar de volgende organisatorische kenmerken:

- Adequaat kunnen inspelen op ontwikkelingen (in vergelijking met een organisatie die meer gericht is op instandhouding en beheer);
- Compacte en flexibele organisatie (om snel te kunnen anticiperen op ontwikkelingen) volledig gericht op de missie en visie (lees: bestaansrecht) van de organisatie;
- Alleen kennis en expertise in eigen huis (in-house expertise) met betrekking tot de core business, de kernactiviteiten;
- Kennis van de business (voor I&B bijvoorbeeld kennis van het areaal) is ondergebracht in een systeem (lees BMS, BeheerManagementSysteem) en zit niet meer ‘in hoofden van medewerkers’;
- Uitbesteden waar dit effectiever en/of efficiënter is; let wel de continuïteit van de in te huren kennis mag geen kritische factor zijn;
- (Nagenoeg) alle uitvoerende activiteiten zijn uitbestede, ook (delen van) tactische activiteiten zijn vaak uitbestede;
- Compacte eigen organisatie is primair belast met verificatie en validatie; de gecontracteerde partijen voeren uit, controleren zichzelf en leggen verantwoording af.

Dit leidt tot de volgende algemene waarden en/of principes:

- Flexibel door een solide schil van hoogwaardige leveranciers waarbij op basis van gelijkwaardigheid wordt samen gewerkt;
- Daadkrachtig door primair te sturen op het behalen van doelen en prestaties;
- Efficiënt door professioneel contractmanagement en duidelijke rollen en taken;
- Transparant door besluitvorming op basis van feiten, toepassing van risicomanagement en aantoonbaar compliant te zijn.

In het volgende hoofdstukken wordt ingegaan op wat dit betekent voor I&B en hoe de processen en organisatie van I&B zijn aangesloten op de Corporate Strategy van PoM.

2.3 OVERIG BELEID EN KADERS

De Corporate Strategy is leidend. Naast dit document, dient in de context waarin I&B acteert rekening gehouden te worden met onder andere:

- Havenstrategie 2030;
- Port handboek Moerdijk; informatief van aard;
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid Havenbedrijf Moerdijk 2019;
- Algemene Inkoopvoorwaarden Leveringen en Diensten 2017;
- Privacy statement Port of Moerdijk;
- Veiligheidsvisie 2030;
- Voorschriften Kabels en Leidingen 2017;
- Activabeleid;
- Alle overige vigerende wet- en regelgeving, zoals Wet Milieubeheer, Wegenverkeerswet, Arbeidsomstandighedenbesluit, etc. als ook beleid van andere bevoegde gezagen zoals de gemeente Moerdijk, de provincie Noord-Brabant, etc.

3. VERTREKPUNTEN

Voordat wordt ingegaan op de verdiepende strategie van I&B wordt eerst op basis van een aantal vertrekpunten meer context gegeven. De vertrekpunten zijn min of meer een vast gegeven en vloeien voort uit het beleid en de Corporate Strategy van PoM.

3.1 WERKVELDEN I&B

De infrastructuur betreft zoals eerder vermeld de 4 modaliteiten: water, spoor, weg en buis, waaraan in zeker opzicht 'data' als opkomende (5e) modaliteit is aan toegevoegd (data infrastructuur zoals sensoren, glasvezel en zendmasten voor mobiele verbindingen). Binnen PoM en dus ook I&B wordt voor deze modaliteiten, mede ingegeven door de 'gescheiden werelden' met eigen specialismen (zie § 1.3), als ook het Activabeleid, onderscheid gemaakt in een aantal disciplines, als volgt:

'Droog'

Hieronder vallen onder andere de volgende assets:

- Wegen, fiets- en voetpaden (alle verhardingen, ook onverhard);
- Openbare verlichting (inclusief bekabeling);
- Groen & Bermen, waaronder ook kabel- & leidingenstroken en uitgeefbare terreinen;
- Kolken en verzamelleidingen van het hemelwater (hemelwaterafvoer bovengronds);
- Bebording, bebakening en bewegwijzering;
- Kunstwerken, alleen de bovenbouw (verhardingen, voegen, geleiderail, leuningen, etc.).

Enige specifieke kenmerken, benodigde specialismen:

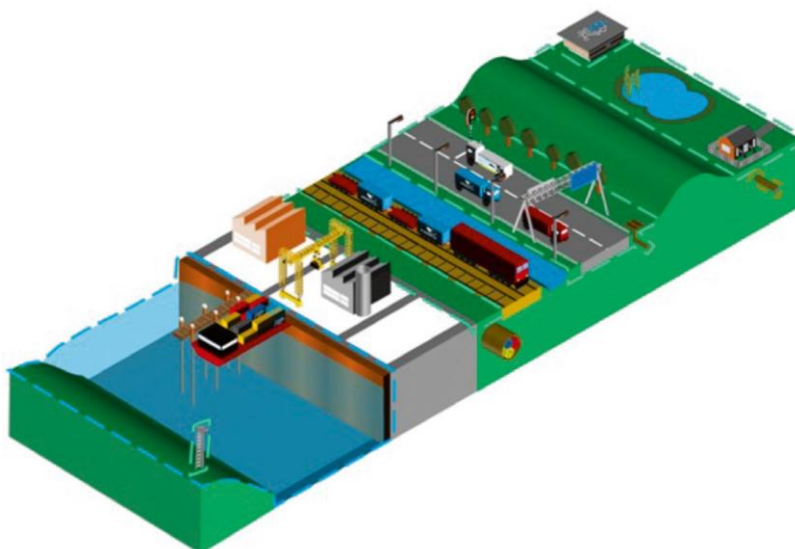
- Kennis van HiM, areaalkennis, ook ten aanzien van stakeholders/omgevingsmanagement;
- Zelfstandig plannen en organiseren van het benodigd onderhoud, robuust en toekomstgericht;
- Expert op gebied van wegen, groen en bebording & bebakening;
- Beschikbaarheid, bereikbaarheid en veiligheid HiM;
- Dagdagelijkse aanwezigheid, servicegericht, 24/7 beschikbaar; 'Ogen en oren' van I&B;
- Klachten & meldingen, calamiteitendienst, gladheidsbestrijding;
- Beschikbaarheid over en inzet van veel materieel.

'Riolering en waterhuishouding'

- Riolering droogwegafvoer (putten, buizen, etc.)
- Riolering hemelwaterafvoer ondergronds (putten, verzamelbuizen, etc.)
- Gemalen

Enige specifieke kenmerken, benodigde specialismen:

- Zorgplicht riolering rust bij gemeente Moerdijk; met plannen, planningen & begrotingen voldoen aan ver-breed GRP gemeente Moerdijk;
- Expert op gebied van volledige watersysteem PoM; borgen functioneren en presteren volledige watersysteem;
- Kennis van besturing en bediening gemalen, riolering & persleiding, als ook grond- en oppervlaktewater;
- Zelfstandig plannen en organiseren van het benodigd onderhoud, robuust en toekomstgericht.



‘Nat’

- Havens;
- Aanleginrichtingen en kades;
- Stuwen;
- Bebording en boeien;
- Kunstwerken, de onderbouw c.q. dragende constructies, constructieve elementen.

Enige specifieke kenmerken, benodigde specialismen:

- *Het beheer en onderhoud van bijvoorbeeld kades is in voorkomende gevallen door middel van erfpachtcontracten ondergebracht bij de gevestigde bedrijven;*
- *Wel, gezien belang van de vaarwegen en de risico's die hierbij spelen, gehele areaal bewaken en adviseren over risico's en te nemen maatregelen op korte en lange termijn;*
- *Expert op gebied van 'natte' constructies, havens, waterbouwkunde;*
- *Vooruit denken, analyseren, alternatieven afwegen en afgewogen maatregelen treffen voor bereikbaarheid en beschikbaarheid haven nu en in de toekomst;*
- *Maatwerk leveren per gevestigd bedrijf, wakend oog voor volledig HiM en snel kunnen acteren;*
- *Zelfstandig plannen en organiseren van het benodigd onderhoud, robuust en toekomstgericht.*

‘Baggeren’

- Havenbodem
- *Enige specifieke kenmerken, benodigde specialismen:*
- *Kennis van de havenbodem van PoM, toekomstgericht adviseren benodigde diepgang havens;*
- *Expert op gebied van baggerspecie, waterbodem, milieuwetgeving, aanslibbing, 3D-onderwaterscans, peilen;*
- *Snel kunnen acteren bij directe verondiepingen;*
- *Zelfstandig plannen en organiseren van het benodigd onderhoud, robuust en toekomstgericht.*

Overige disciplines,

wat betreft aantal assets minder groot van omvang, zijn:

- Bijzonder sporen (opstelsporen en spooraansluitingen);
- Laagspanningsobjecten (verkeersregelinstallatie, monitoringssysteem wegverkeer, datanetwerken, etc.);
- Stoom- en warmtenetwerken;
- Zendmasten.

3.1.1 ASSET- EN GEO-INFORMATIE

Naast de bovengenoemde disciplines dient ook het werkveld van de asset- en Geo-informatie expliciet genoemd te worden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in geografische data, bijvoorbeeld de basiskaart en administratieve data, bijvoorbeeld het BMS (BeheerManagementSysteem, Gisib). Het geheel wordt binnen I&B de GIS-omgeving genoemd. De GIS-omgeving maakt het mogelijk dat de Geo-informatie en gekoppelde administratieve (ERP/DMS) data ontsloten kan worden middels de kaart via GeoWEB. Per thema zijn aparte viewers ingericht, voor bijvoorbeeld de basiskaart, toestemmingen, contractdieptes, etc. Daarbij wordt GeoWeb ook ingezet bij primaire processen van I&B en als ondersteuning in de processen van PoM, bijvoorbeeld voor het verlenen van toestemmingen, bepalen van ecologische waarden, kadastrale rapporten, projecten, etc.

Asset- en Geo-informatie is voor I&B cruciaal en deze dient Actueel, Betrouwbaar, Compleet en van het juiste Detailniveau (ABCD) te zijn voor analyses, besluitvorming, communicatie, etc.

De ambitie van PoM om de meest duurzame en innovatieve binnenzeehaven in Nederland te zijn, betreft ook het werkveld van Asset- en Geo-informatie. Dit betekent onder andere dat de data niet alleen ABCD is, maar ook deelbaar is met alle ketenpartners. De mogelijkheden zijn in technische zin oneindig. PoM/I&B wil vanuit haar positie deze mogelijkheden benutten om data gedreven te werken. Hierdoor heeft PoM/I&B grip op de wereld om haar heen en is zij in staat regie te voeren op de toekomstige ontwikkelingen.

Data speelt een grote rol bij I&B. Denk hierbij aan de energietransitie, sensing en voorspellingen over veiligheid/robuustheid. Om deze ontwikkelingen, maar ook de reguliere bedrijfsprocessen 'datatechnisch' goed te borgen, zijn op dit moment het breed inzetten van innovatie, Digitale Transformatie en het Data Gedreven Werken bij PoM actueel. Hiermee wordt elke beslissing in de organisatie onderbouwd door data. Dit is een andere manier van werken en denken waardoor efficiency behaald wordt en betere besluiten worden genomen.

Op dit moment staat er een gedegen GIS-omgeving bij I&B waarmee het mogelijk is (cruciale) processen met Geo-informatie te ondersteunen, zoals:

- Uitgifte van gronden op basis van kadastrale informatie, informatie over beheer- en eigendomsgrenzen;
- Controleren van de uitvoering van graafwerkzaamheden door derden;
- Het beoordelen en afwikkelen van diverse vergunning-aanvragen;
- Uitvoeren van inspecties in het veld, bijvoorbeeld de kwaliteit van de verhardingen en kunstwerken;
- Het ontwerpen van nieuwe infrastructuur;
- Het doen van analyses om te kunnen analyseren en/of adviseren over ontwikkelingen in het havengebied;
- Het opstellen van meerjarenbegrotingen voor het beheer- en onderhoud van de infrastructuur, de assets;
- Beheren van de GEO havennummers;
- Leveren van informatie ter ondersteuning/onderbouwing van de wijze waarop de zorgplicht is ingevuld, havens op diepte zijn, etc.

I&B maakt ook voor dit werkveld voor een groot aantal processen c.q. invulling van rollen gebruik van capaciteit en expertise vanuit de markt. I&B heeft hierbij de regie; de leveranciers dragen zorg voor de juiste voeding van de GIS-omgeving. Hieraan wordt via specifieke tooling en procedures invulling gegeven. Zo is, als voorbeeld, een ecologische kaart als eerste productgerichte viewer op GeoWeb gezet. Aansturing vanuit I&B kan op afstand plaatsvinden doordat de voortgang via de kaart gemonitord wordt.

De data wordt centraal ontsloten door koppelingen te leggen met het GIS al verbindende factor. Zo is een proces van vergunningen (binnen I&B) opgesteld met daarbij de doorblik om dit ook voor andere doeleinden mogelijk te maken. Naast het breed gebruik van eigen data dient PoM/I&B ook nadrukkelijk aan te sluiten bij de buitenwereld. Daarin is veel data beschikbaar, welke ingezet kan worden om de processen binnen I&B te ondersteunen. Voorbeelden zijn: Basisregistraties en data van ProRail of waterschappen. Deze data wordt door derden beheerd en ontsloten.

Bovenstaande is gebaseerd op het principe van éénmalig registreren, meervoudig gebruiken met de (basis)kaart (lees Geo-informatie) als vertrekpunt. Op deze wijze kijkt éénieder naar dezelfde waarheid en is deze snel en gemakkelijk toegankelijk te bevragen.

3.2 PRODUCTGERICHT WERKEN

PoM en I&B werken niet alleen regie-gericht, maar voortvloeiend uit het businessmodel ook productgericht; een belangrijke voorwaarde om flexibel en daadkrachtig als regie organisatie te kunnen opereren.

Eerder is vermeld dat I&B continue wordt uitgedaagd om in te spelen op kansen en ontwikkelingen om klanten en relaties optimaal van dienst te zijn en dat het werkveld zich kenmerkt zich door veel projecten, beleidsmatige activiteiten, meerdere onderhoudsprocessen en ad hoc vragen. Het compacte team van I&B kan hieraan alleen invulling geven als snel en doelgericht wordt gewerkt. Dit is alleen maar mogelijk door productgericht te werken. De focus van I&B ligt dus primair op het eindresultaat van processen. De hoogwaardige leveranciers zijn derhalve zelf verantwoordelijk hun processen zo efficiënt en effectief mogelijk in te regelen om de overeengekomen prestaties aan I&B te leveren.

De geleverde prestaties worden op de noodzakelijk inhoud door I&B geverifieerd en gevalideerd. Dit gebeurt hoofdzakelijk aan de hand van producten (opleverrapporten, advies- en beleidsnotities, meerjaren onderhoudsplannen, etc.). Alleen op deze manier kan I&B zich volledig richten op het (snel) blijven door ontwikkelen van het HiM.

Hierbij ligt, ook kijkend naar uitbesteding, de nadruk van nature op het sturen op het wel/niet behalen van prestaties (lees: producten) in plaats op het wel/niet uitvoeren van bepaalde werkzaamheden door derden. Anders verwoord: het door middel van verificatie en validatie toetsen van producten. Dit komt ook ten goede aan de transparantie en aantoonbaarheid.

Achterliggende gedachte is verder dat productgericht werken positief bijdraagt aan het alignment; uitlijning wat betreft de samenwerking met alle hoogwaardige leveranciers. Op deze wijze acteren de leveranciers in één lijn met de (strategische) KPI's die zo veel mogelijk één op één zijn vertaald in contract- en/of projectdoelstellingen.

Kort samengevat: productgericht werken wordt gezien als de (noodzakelijke) compacte combinatie van prestatiegericht werken door de hoogwaardige leveranciers. De leveranciers zien erop toe dat de aangeboden producten voldoen aan de door I&B gestelde voorwaarden (eisen, normen, doelen) en tonen dit aan. Insteek is dat I&B kan volstaan met het toetsen van de door de leveranciers aan-geleverde bewijslast dat het product voldoet.

3.3 TYPERING WERKZAAMHEDEN I&B

I&B draagt zorg voor de invulling van de infrastructuur en het beheer & onderhoud er van voor zowel de toekomstbestendige instandhouding als ontwikkeling (robuustheid). De basis van het merendeel van de werkzaamheden die I&B uitvoert ligt bij het beheer. Welke acties en/of initiatieven zijn benodigd om beschikbaarheid, betrouwbaar of veiligheid te borgen? Of, het geven van invulling aan thema's zoals safety & security, duurzaamheid en circulariteit. En, hoe wordt daar 'buiten' met klein en groot onderhoud invulling aan gegeven.

Hoewel het beheer gericht is op het duurzaam en toekomstgericht in standhouden en veelal een repeterend, cyclisch karakter heeft, worden de acties en initiatieven die genomen worden, bij I&B gezien als een project. Zo wordt het beheer en onderhoud van bijvoorbeeld 'Droog' beschouwd als éénmalig en uniek en af te bakenen als een project omdat met een Serviceprovider Droog een contract voor een bepaalde tijd is aangegaan.

Binnen I&B worden alle activiteiten gekenmerkt als een project, gelabeld aan een projectnummer en vindt de aansturing projectmatig en productgericht plaats.

Binnen I&B wordt onderscheid gemaakt in een aantal type projecten:

- **Studie:** dit zijn overwegend studies of visies gericht op de duurzame instandhouding en (door)ontwikkeling van het haven- en industrieterrein.
Voorbeeld: onderzoek naar gewenste diepte van de havens in 2030.
- **Uitvoering:** het nader concretiseren van een initiatief of beleidsvoornemen. Dit kan zowel advieswerk als realisatie betreffen of een combinatie van beide.
Voorbeelden: een ontwerp van een herinrichting, het opstellen van een AMP (Assetmanagementplan), bouw van een nieuwe brug of het beheer en onderhoud van 'Droog'.
- **Controle:** het controleren of de infrastructuur op onderdelen voldoet aan de doelstellingen, beleidsvoornemens en/of wetgeving.
Voorbeeld: met een 3D-onderwaterscan controleren of de waterdiepte in alle havens nog voldoet.

3.4 BELEID INFRASTRUCTUUR

Het beleid van het PoM is gebaseerd op een duurzame instandhouding en (door)ontwikkeling van het haven- en industrieterrein. Ten aanzien van de infrastructuur is het beleid vastgelegd in een aantal producten, als volgt:

- **Visies over de modaliteiten:** meerdere visiedocumenten, zoals de Wegen-structuurvisie, Spooragenda, Roadmap Riool e.a.;
- Bij incidenten: in de **handelingsperspectieven** is vastgelegd hoe en door wie te handelen bij een incident;
- Sturing op functies en risico's; hiervoor wordt de **Risicomatrix I&B** gehanteerd, waarin (bedrijfs)waarden zijn gekoppeld aan mogelijke effecten van maatregelen;
- Om te kunnen anticiperen op externe invloeden (meer buiten invloedssfeer PoM) maken dreigingen integraal onderdeel uit van het risicomanagement: het product **Risicodossier I&B (inclusief dreigingen)**. Mogelijke dreigingen zijn een verminderde economische ontwikkeling of een calamiteit;
- In het kader van compliance heeft I&B meerdere verplichtingen, bijvoorbeeld uit milieuvergunningen en **vergunningen van bevoegde gezagen**;
- Hoe I&B invulling wil geven aan de wijze van inrichting van het haven- en industrieterrein is vastgelegd in de **LIOR** (Leidraad Inrichting Openbare Ruimte) en de **Beeldbank**;
- De kaders voor het in stand en toekomstgericht houden van de infrastructuur zijn vastgelegd in het SAMP en onderliggende **AMP's**;
- De **ambitiekwaliteit** van de infrastructuur is vastgelegd in het dashboard kapitaalgoederen en is als volgt:

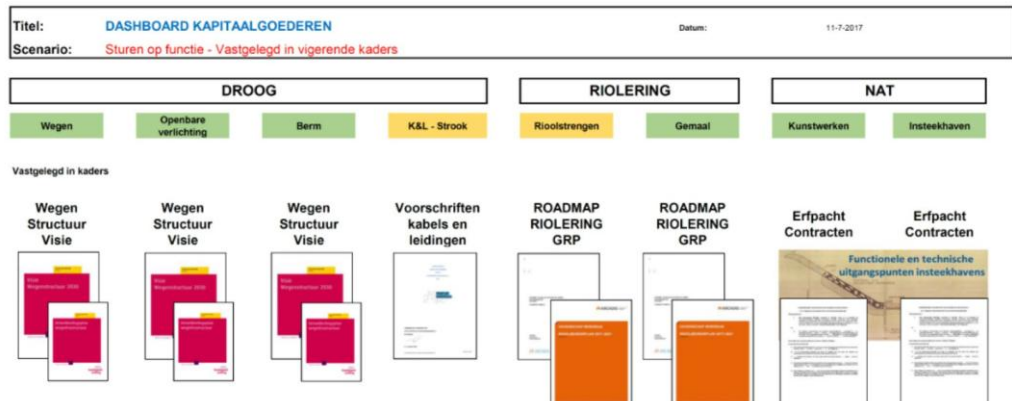
DASHBOARD KAPITAALGOEDEREN

Sturen op functie - vastgelegd in vigerende kaders



Kapitaalgoederen / Assets

Functie



Technische kwaliteit



Beeldkwaliteit



Duurzaamheid & Innovatie

Afweging Duurzaamheid & Innovatie

Per product is in een productblad vastgelegd waaraan de inhoud van ieder product dient te voldoen.

3.5 ASSETMANAGEMENT FRAMEWORK

In de inleiding is al vermeld dat I&B al meerdere jaren werkt volgens een Assetmanagement framework waarin de regiefunctie nader is belegd. In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op de rollen Asset Owner, Asset Manager en Serviceprovider.

3.5.1 ASSET OWNER

De Asset Owner is onder andere de eigenaar van de infrastructuur, de (fysieke) assets.

Het Havenbedrijf Moerdijk wordt bestuurd door de directie, die samen met 4 programmamanagers en de general counsel het MT vormen. De 4 programmamanagers treden op als gedelegeerd Asset Owner en voeren met oog voor inte-

graliteit regie op hun programma. De 4 programma's zijn:

- Commerciële Exploitatie;
- Infrastructuur en Beheer;
- Ruimtelijke Ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid;
- Veiligheid en havenmeester.

Binnen de gegeven kaders geven de programmamanagers in nauwe samenwerking binnen het MT invulling aan het zo effectief en efficiënt mogelijk realiseren van de beoogde waarden, de (strategische) KPI's van ieder programma. Hoewel sprake is van afzonderlijke programma's, wordt de rol van Asset Owner gezamenlijk binnen het MT uitgevoerd. Een bewuste keuze gezien de vele, vaak programma overstijgende, (deel)opgaven waaraan invulling gegeven dient te worden.

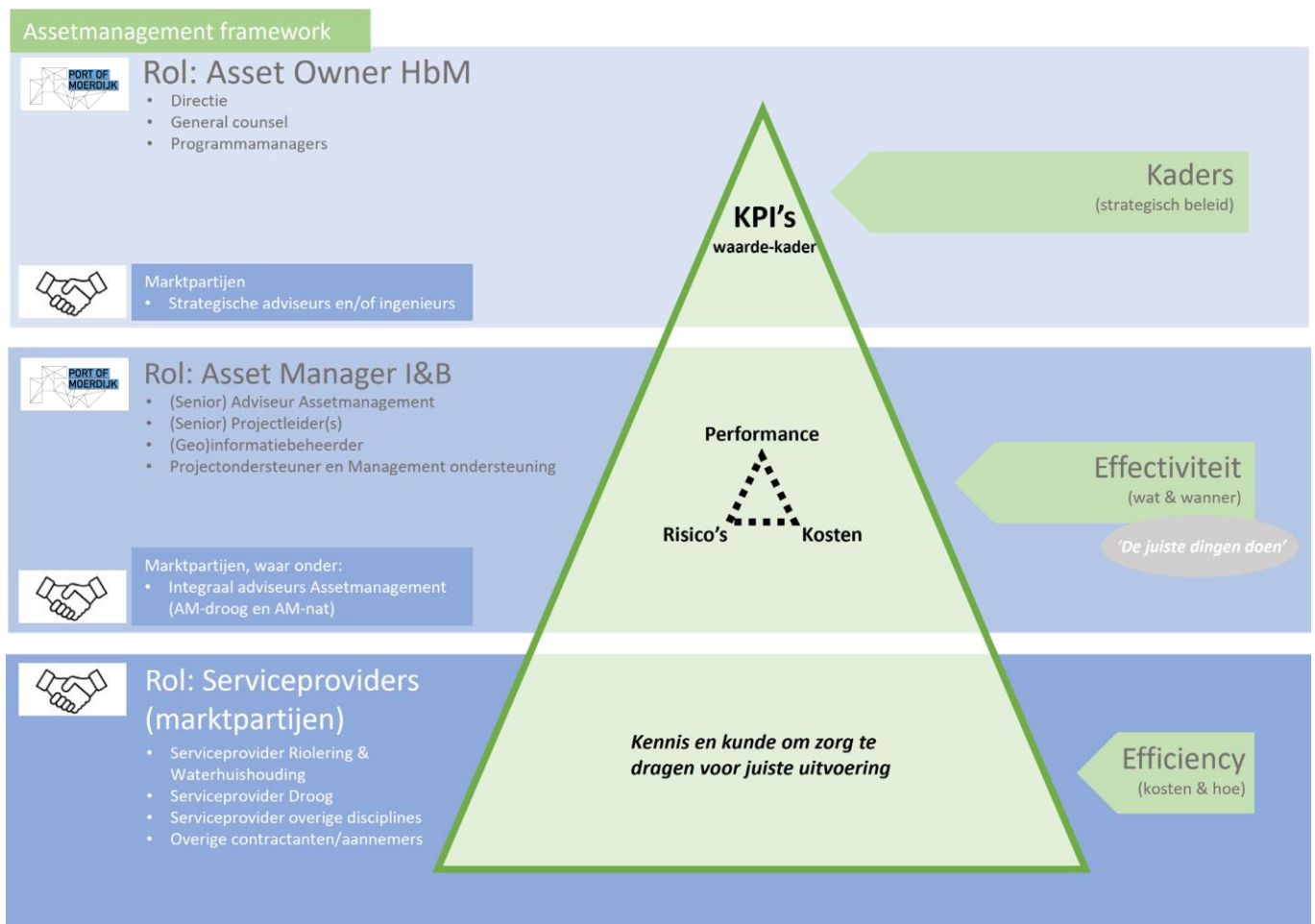
Het is aan de Asset Owner c.q. de directie/MT om in te spelen op de behoefte van de 'markt'. Wat zijn de eisen/wensen van de vele lokale, regionale en nationale stakeholders, als ook de shareholders en wat betekent dat voor de assets? Eén van de rollen van de Asset Owner betreft het vaststellen van de **strategische kaders** waaraan de assets nu en in de toekomst dienen te voldoen. Wat is de gewenste performance bijvoorbeeld om een aantrekkelijke vestigingsplaats te zijn en blijven of in het kader van veiligheid of duurzaamheid & circulariteit. Kaders hebben ook betrekking op de zogenaamde 'licence to operate'. In welke context acteert PoM, aan welke wet- en regelgeving dient te worden voldaan en hoe wordt daar invulling aan gegeven.

De context is ook een omgeving die zeer dynamisch is, zoals genoemd vele actoren en stakeholders kent en continue aan verandering onderhevig is. Dit vraagt om keuzes maken, prioriteiten voortdurend scherp stellen en maatschappelijk verantwoord ondernemen met als doel langetermijn-

waardecreatie. De Asset Owner van PoM moet adequaat kunnen anticiperen op (omgevings)ontwikkelingen en mogelijke risico's of dreigingen hiervan. Een ander kader dat de Asset Owner dient aan te geven is de mate van risicoacceptatie. Welke (strategische) risico's zijn acceptabel en welke niet? En indien niet, welke beheersmaatregelen zijn dan benodigd om minimaal te komen tot een acceptabel risicoprofiel.

Afwegingen en besluitvorming vinden door de Asset Owner uiteindelijk plaats op basis van een **waarde-kader** bestaande uit de gewenste performance, de mate van risicoacceptatie en financieel rendement. Kort en algemeen vertaald: het in balans zijn van risico's – kosten – opbrengsten; een van uitgangspunten van assetmanagement. Hiertoe worden **(strategische) KPI's** bepaald (en gemonitord).

De rol van Asset Owner 'PoM-breed', is onderstaand als volgt gevisualiseerd.



3.5.2 GEDELEGEERD ASSET OWNER/PROGRAMMA-MANAGER I&B

De Programmamanager I&B treedt op als gedelegeerd Asset Owner voor alle assets toebehorend aan de infrastructuur van HiM (eigenaarschap) en ziet toe op het leggen van een directe relatie tussen de assets van de infrastructuur met de (strategische) KPI's. De programmamanager I&B stelt het MT in staat tijdige en zorgvuldige afwegingen te maken en besluiten te nemen ten aanzien van de infrastructuur (strategisch beleid).

Onderstaande voorbeelden van (deel)opgaven (niet limitatief) van PoM illustreren het belang van de gezamenlijke aanpak en geven ook een beeld welke bijdrage inhoudelijk vanuit het programma Infrastructuur & Beheer wordt gevraagd:

- Bestendigen c.q. uitbouwen locatiewaarde & conceptwaarde HiM;
- Realisatie van een digitale infrastructuur;
- Modernisering / upgrading van de modaliteiten weg, water, buis en spoor;
- Borgen (externe) veiligheid van vervoersstromen;
- Stelselmatige verbetering en behoud van verkeersveiligheid;
- Ontwikkelen van infrastructuur die duurzaam transport mogelijk maakt;
- Modal shift van weg naar spoor, water of buis;
- Toekomstbestendige duurzame invulling uit te geven gronden;
- Positioneren van HiM/PoM als hotspot voor circulariteit, recycling en innovatie;
- Duurzaamheid (materiaalneutraal en energiezuinig);
- Klimaatbestendig watersysteem en robuuste inrichting hiervan.

De samenwerking in het MT borgt een integrale benadering en bestuurlijke koppeling, waardoor gesproken wordt over gedelegeerd eigenaarschap. De koppeling door I&B vindt plaats in meerdere producten (zie § 4.2 en § 6.1.2) die het MT dient vast te stellen. Dit stelt het MT in staat haar rol als Asset Owner goed uit te oefenen.

Als gedelegeerd Asset Owner definieert de Programmamanager I&B de doelstellingen van PoM naar de assets (KPI's, waarde-kader) en valideert, toetst/bewaakt of de beoogde doelstellingen (waarden) daadwerkelijk zijn gecreëerd en stuurt waar nodig bij. Dit vindt plaats op basis van stuurinformatie die de Asset Owner wordt aangeboden. De Asset Owner moet voor een effectieve en efficiënte sturing kunnen volstaan met het (alleen) valideren of de beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd en binnen de kaders is gewerkt. Dit betekent dat verificatie op een goede en verantwoorde manier heeft plaatsgevonden door de 'Asset Manager' en deze de Asset Owner strategisch adviseert.

Waar nodig of gewenst laat de Programmamanager I&B zich adviseren of ondersteunen door (externe) strategische adviseurs of ingenieurs.

3.5.3 ASSET MANAGER I&B

De Asset Manager is de beheerder van de infrastructuur, de assets en draagt zorg voor de strategische vertaling naar het 'wat' en 'wanneer' door onder andere:

- De conditie van de infrastructuur continue te (laten) toetsen aan het wel/niet voldoen aan de (strategische) KPI's;
- Mogelijke knelpunten te (laten) identificeren en te beoordelen op mogelijke risico's;
- Beheersmaatregelen te (laten) bepalen en te optimaliseren en op te nemen in het investeringsportfolio;
- Zorg te dragen voor uitvoering van het investeringsportfolio binnen de gegeven kaders van PoM.

Het is aan de Asset Manager om toe te zien dat hieraan zo effectief en efficiënt mogelijk invulling wordt gegeven. Hierbij hoort ook het verifiëren aan de beoogde doelstellingen en kaders zijn voldaan. Op basis van deze toets adviseert de Asset Manager de Asset Owner over de validatie. Verifiëren betreft (veel) meer dan alleen het spreekwoordelijke 'vinkje' zetten; hierin is bijvoorbeeld ook inbegrepen advies op maat aan de Asset Owner.

De Asset Manager rapporteert periodiek op strategisch niveau (beknopt, samengevat, in relatie tot de beoogde waarden c.q. de strategische KPI's) aan de Asset Owner. Om op een goede manier invulling te kunnen geven aan de rol van Asset Manager moet deze verantwoordelijk zijn voor een voldoende groot werkgebied. Anderzijds is het wenselijk dat hij/zij kan beschikken over voldoende inhoudelijke kennis met betrekking tot het werkgebied. Zo dient de integraliteit in projecten te worden gewaarborgd. Binnen de afdeling I&B speelt een groot aantal projecten, wordt leiding gegeven aan diverse contracten en overeenkomsten en wordt een veelheid aan data gegenereerd. Ieder werkveld vraagt om een specifieke expertise, waarbij

ook kennis en ervaring gevraagd wordt met betrekking tot het verifiëren. Hierbij mag ook niet uit het oog worden verloren dat het werkgebied van I&B groot is; van beveiligingssystemen tot groen en van techniek tot en met beleid. Cruciaal is dat voldoende capaciteit in-house aanwezig is voor de benodigde verificaties met betrekking tot de kerntaken van I&B en het begeleiden van de diverse projecten en contracten.

Dit heeft er toe geleid dat in basis gekozen is de rol van Asset Manager onder te verdelen in 3 (inhoudelijke) werkvelden en hieraan gekoppeld functies:

- Ontwikkelingen en projecten -> functie (senior) projectleiders;
- Beheer en onderhoud -> functie Senior Adviseur Assetmanagement en Adviseur Assetmanagement;
- (Geo)informatiebeheer -> functie Geo-informatie beheerder.

Aangezien 95% van de niet-kerntaken wordt uitbesteed, hebben de medewerkers van I&B in de rol van Asset Manager primair een regie-functie. Met merendeel van de benodigde externe advisering en ondersteuning wordt gedaan door integraal adviseurs en ingenieurs assetmanagement.

3.5.4 SERVICEPROVIDER

De **rol van Serviceprovider** wordt volledig door I&B uitbesteed. Dit SPA is mede voor de Serviceproviders opgesteld.

Afhankelijk van het type project waarvoor de Serviceprovider wordt gecontracteerd, worden de te leveren prestaties nader geduid in project- en contractdoelstellingen en worden taken belegd (fit for purpose) bij de Serviceprovider. De **taken** hebben primair betrekking op de operationele AM-processen en de operatie/uitvoering. De operatie/uitvoering (het 'doen') wordt volledig bij de Serviceprovider belegd.

Centraal voor de Serviceproviders staat het 'managen van de juiste uitvoering' met als belangrijke aandachtspunten efficiency, veiligheid, compliancy en omgevingssensitiviteit. Tot de taken behoren verder bijvoorbeeld het opstellen van uitvoerings- en operationele plannen, afhandelen van klachten en meldingen, voorzien in de benodigde vergunningen en toestemmingen en het voeden van het BMS.

3.5.5 EXTERNE ROLLEN IN ASSETMANAGEMENT FRAMEWORK

In dit SPA zijn zoals eerder verwoord alle vormen van externe ondersteuning en advisering binnen het volledige Assetmanagement framework gezien. Dit heeft geleid tot een aantal externe rollen die in § 1.2 al kort zijn benoemd:

EXTERNE ROL	TER ONDERSTEUNING VAN	BESCHRIJVING
Strategische adviseurs of ingenieurs	(Gedelegeerd) Asset Owner (PoM) <i>Programmamanager I&B</i>	Primair advisering over en ondersteuning van de Strategische AM-processen (strategisch beleid) met als focus het managen van doelen & kaders.
(Integraal) adviseurs of ingenieurs Assetmanagement	Asset Manager (PoM) <i>Adviseur Maintenance Management (Senior) Projectleiders (Senior) Adviseur Assetmanagement Project- en managementondersteuning</i>	Primair advisering over en ondersteuning van de Tactische AM-processen waarin de vertaling van de (strategische) KPI's en het waarde-kader naar het 'wat & wanneer' centraal staan. Hiertoe behoort ook kwaliteitsborging en het bewaken van de integraliteit van de inzet door de Serviceproviders. Inzet is beheersmatig, maar kan desgewenst ook projectmatig zijn.
Serviceprovider		<i>Verantwoordelijk voor het leveren van prestaties (operationeel uitvoeren). Prestaties hebben betrekking op studie, uitvoering en/of controle projecten.</i>

Wederom kijkend naar de 'gescheiden werelden' met eigen specifieke kenmerken en specialismen (zie § 1.3 en 3.1) en opgedane ervaringen vanaf 2018 is bewust gekozen voor (zie § 3.1):

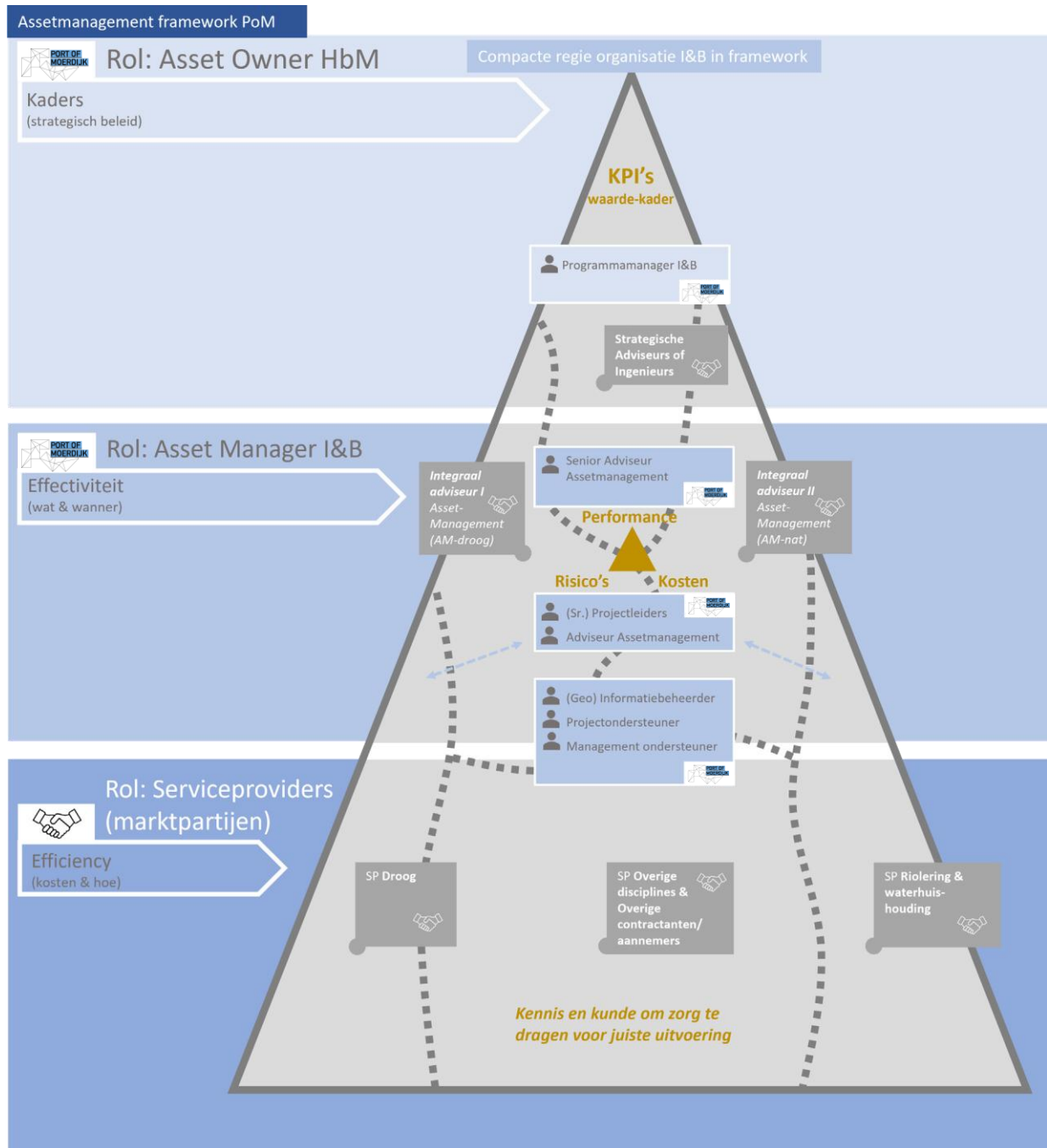
Meerjarige samenwerking met de volgende hoogwaardige leveranciers:

- Eén (integraal) adviseur of ingenieur Assetmanagement met focus op het 'droge domein' (disciplines Droog en Overig); AM-droog
 - Eén (integraal) adviseur of ingenieur Assetmanagement met focus op het 'natte domein' (disciplines Riolering & waterhuishouding, Nat en Baggeren); AM-nat
 - Eén Serviceprovider Droog;
 - Eén Serviceprovider Riolering & Waterhuishouding.
- Hiermee wordt al voor een groot deel invulling gegeven aan het uitbesteden van 95% van de niet-kerntaken die vragen om hoogwaardige leveranciers, die weten waar I&B voor staat en snel, (kosten)efficiënt de uitvoering zelfstandig voor hun rekening kunnen nemen en inhoudelijke kennis en expertise van de betreffende discipline(s) in huis hebben.

Afhankelijk van vraag/behoefte het nader contracteren van

- Strategische adviseurs of ingenieurs;
- Serviceproviders voor de overige disciplines of contractanten/aannemers.

Onderstaand is dit schematisch weergegeven.



3.6 WERKZAAMHEDEN I&B NU EN IN DE TOEKOMST

De ambities van PoM zijn stevig en hebben invloed op de span of control van I&B. Om hieraan binnen het gekozen businessmodel op een goede en verantwoorde manier invulling te kunnen geven, is uitbreiding van de afdeling benodigd. Wat speelt en leeft en waarop dient I&B te anticiperen?

Vanuit Corporate Strategy:

- Stevige ambities op het gebied van de infrastructuur in het Haven- en industriegebied;
- Versterken topclusters logistiek park en industriepark;
- Digitaliseren infrastructuur;
- Verdere professionalisering benodigd van de regie organisatie en de bijbehorende beheerinstrumenten (AMP's, MIP's en kostenplannen);
- Doelstellingen op het gebied van duurzaamheid waaronder CO2 reductie en circulair werken;

Vraagt door ontwikkeling van I&B:

- Groot aantal projecten en ambities vragen veel capaciteit en kwaliteit;
- Naast operationele projecten ook veel studie- en ontwikkelprojecten;
- Naast beheer ook continue verbetering van de prestaties van assets;
- Van technisch beheer naar sturen op ontwikkeling en verdere professionalisering van de regie organisatie;
- Ambitieuze doelstellingen op de thema's veiligheid, safety & security en duurzaamheid & circulariteit;
- Van overwegend zelfstandig handelen binnen PoM naar meer en meer strategisch samenwerken binnen PoM;

En betekent:

- Andere focus takenpakket voor de Programmamanager I&B (meer strategisch en samenwerking MT);
- Andere focus Adviseur Assetmanagement (meer tactisch/ beleid);
- Senior rol voor de huidige Projectleider (o.a. fors toegenomen dynamiek en complexiteit in projecten & ontwikkelingen);
- Andere focus Geo-informatie beheerder (actiever op vlak 'continue verbeteren');
- Noodzakelijke uitbreiding van de organisatie I&B

In hoofdstuk 5 wordt op de benodigde toekomstige organisatie van I&B ingegaan.

4. VERDIEPENDE STRATEGIE I&B

De verdiepende strategie van I&B is schematisch met bijbehorende toelichting in één overzicht uitgewerkt. Dit overzicht, te beschouwen als de Way of Working (WoW) van I&B is separaat als PDF bijgevoegd (A1 op ware grootte).

Het overzicht c.q. de WoW is onderstaand vereenvoudigd weergegeven.

- Donker grijze blokken: de Corporate Strategy van PoM met de doelstellingen van PoM als Asset Owner; in feite de basis voor de verdiepende strategie van PoM;

- Blauwe blokken: de wijze waarop I&B met de verdiepende strategie invulling geeft, uitgewerkt in 'hoe' in de geest van ISO55000 en de producten (het 'waarmee');
- Witte blok: mogelijke dreigingen waarop geanticipeerd dient te worden;
- Licht grijze blok: een globale uitwerking van de rollen in het Assetmanagement framework; geeft ook weer in welke werkvelden de leveranciers actief zijn met impliciet de verwachtingen ten aanzien van het aligned zijn met PoM/I&B.

Vereenvoudigde weergave WoW waarin het product- en regiegericht werken centraal staat

CORPORATE POM				
De Corporate Strategy met de 7 hoofdpogaven van PoM als startpunt (zie ook § 2.2) Betekenis businessmodel PoM (zie ook § 2.2.1) Strategische en tactische risico's PoM die in het MT (Corporate) zijn onderkend Waarden en principes PoM; hoe invulling geven aan het businessmodel (zie ook § 6.1)				
Verdiepende strategie I&B; ambitie en wijze waarop invulling wordt gegeven aan Corporate Strategy (zie ook § 4.1)				
Strategie (hoe)	De producten (waarmee)	Dreigingen (waarop anticiperen)	Rollen (wie)	Doelstellingen Asset Owner (wat te bereiken)
Verdere uitwerking in 5 hoofdprocessen hoe in de geest van ISO55000 invulling wordt gegeven aan het verder professionaliseren. Dit is gerelateerd aan de producten. (zie ook § 4.2)	Centraal staan de genoemde producten in het product- en regiegericht werken. De producten zijn gerelateerd aan de 5 hoofdprocessen, waarbij onderscheid is gemaakt in strategisch tot operationeel niveau (1 t/m 4) en continue verbeteren (5). (zie ook § 3.2 en 4.2)	Weergave van dreigingen die I&B ziet, deels aanvullend op de onderkende risico's Corporate en waar door/namens I&B op geactiveerd dient te worden.	Schematische weergave van de rollen van het MT PoM, de (gedelegeerd) Asset Owner, Asset Manager en Serviceprovider en waar deze actief zijn. (zie ook § 3.5)	De uitwerking van de doelen van de Asset Owner voor I&B. Deze zijn een opmaat voor de contractdoelstellingen voor de leveranciers. Ook deze zijn gerelateerd aan de producten. (zie ook § 6.1.4 en §6.2)

In dit hoofdstuk wordt de verdiepende strategie stap voor stap verwoord. Hierbij zijn de letterlijke teksten van het overzicht c.q. de WoW zo veel mogelijk 1:1 overgenomen en vindt waar nodig nog een aanvullende toelichting plaats.

4.1 AMBITIE

Om binnen de geschetste context zo optimaal mogelijk aansluiting te krijgen met de Corporate Strategy wil I&B zich verder professionaliseren. Hierbij is gekozen voor een aanpak met assetmanagement methodieken in de geest van ISO55000 en zijn als organisatie I&B de volgende 3 doelen verwoord:

1. Het zijn van een flexibele en daadkrachtige organisatie door:
 - 95% van de niet-kerntaken* uit te besteden;
 - Voor minimaal 95% van het uitbesteed werk alléén leveranciers te contracteren die direct kunnen en willen inspelen op veranderende context (eerder genoemde omgeving die zeer dynamisch is, vele actoren en stakeholders kent en continue aan verandering onderhevig is). Hierbij wordt productgericht gewerkt en te verifiëren en valideren prestatieafspraken met de leveranciers gemaakt (zie onder andere § 3.2 en 4.3). Insteek is dat minimaal 90% van de te leveren prestaties op basis van producten inhoudelijk te toetsen zijn;
 - Continue met de leveranciers op basis van gelijkwaardigheid in gesprek te zijn, waarbij in dialoog continue de optimale balans in de samenwerking wordt gezocht.
2. Efficiënt en transparant te werken door:
 - Doel- en rechtmatigheid van de ontwikkelingen, projecten en het onderhoud continue aan te tonen ('juiste dingen doen'; in balans zijn van performance – risico's – kosten);
 - Minimaal 95% van de ontwikkelingen, projecten en het onderhoud aantoonbaar uit te voeren op basis van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO);
 - Er voor zorg te dragen dat 95% van de begroting wordt gehaald.
3. Het werken conform Assetmanagement methodieken door:
 - Het hebben van een jaarlijks 'in control statement' waaruit blijkt dat afdoende invulling is gegeven aan het risicomanagement, financiën & compliance;
 - Voor minimaal 90% te werken in de geest van ISO55000** met als belangrijke aandachtspunten het reviewen van het behalen van de doelen en het continue verbeteren;
 - Waarbij besluitvorming plaats vindt op basis van het voor minimaal 98% ABCD hebben van de GEO- en beheerinformatie (ABCD: Actueel, Betrouwbaar, Compleet & juiste Detailniveau).

Opmerking *: het uitbesteden van 95% van de niet-kerntaken is als ambitie verwoord. Dit kan de vraag oproepen wat wel of niet een kerntaak van I&B is. Als kerntaak van I&B wordt gezien al die taken (en functies) die cruciaal zijn voor het behalen van de doelstellingen van de Asset Owner. Centraal staat hierbij 'fit for purpose': efficiënt (op afstand waar mogelijk, zo min mogelijk inspanning), effectief (gericht op doelen en risico's) en op basis van resultaten (geleverde producten). Hierin staat het Assetmanagement framework centraal met advisering en ondersteuning door hoogwaardige leveranciers. In de praktijk betekent dit dat niet alleen de volledige operatie wordt uitbesteed, maar ook veel tactische en zelfs strategische taken c.q. werkzaamheden. In voorkomende gevallen worden leveranciers ook gevraagd om invulling te geven aan de producten in de WoW. Uitgangspunt is dat I&B om daadkrachtig te kunnen acteren kan volstaan met 'alleen' verificatie en validatie. Eerder is vermeld dat het van belang is dat de hiervoor de benodigde kennis en expertise in huis is en blijft.

Opmerking **: voor minimaal 90% te werken in de geest van ISO55000 is ook als ambitie verwoord en kan eveneens vragen oproepen. De WoW is opgesteld met al een nadrukkelijke en volledige relatie met de ISO55000. Als zodanig is dit ook verwoord in de WoW. I&B heeft er voor gekomen om het product- en regiegericht werken centraal te stellen; de richtinggevende en ondersteunende processen en hulpmiddelen volgen hier in feite uit. Centraal staan zoals de ISO55000 ook beoogd: doelgericht werken (vanuit de contextanalyse), fit for purpose (als I&B), uitvoering op basis van investeringsportfolio's (SAMP, AMP's, MIP's, etc.), alignment (o.a. dit SPA) en continue verbeteren.

4.2 VERDIEPENDE STRATEGIE I&B

In de geest van ISO55000 is de verdiepende strategie van I&B opgesteld. Hierbij is onderscheid gemaakt in de volgende 5 hoofdprocessen (strategieën) en producten. In de bijlage is eerst een afbeelding opgenomen waarin alle producten in samenhang met de verdiepende strategie zijn weergegeven. Aansluitend is voor de beeldvorming is de volledige WoW (Way of Working) schematisch opgenomen.

4.2.1 CONTEXT VAN DE ORGANISATIE

Dit hoofdproces betreft het afstemmen van de doelen van de infrastructuur van PoM op de Corporate Strategy en de eisen/wensen van de stakeholders. Als ook het doorvertalen (in producten en processen) naar (ontwikkel)visies voor alle modaliteiten en assets, stakeholdersmanagement en de WoW van I&B in de geest van ISO55000 (Assetmanagement Systeem).

Strategie: I&B werkt doelgericht waarbij de WoW is afgestemd op de omgeving en de invloed daarvan, door:

- Strategie van I&B die is geënt op een actuele & vastgestelde contextanalyse;
- Dit SPA, dat is uitgelijnd met de organisatie van I&B en het mogelijk maakt om als flexibele en daadkrachtige organisatie op te treden;
- Een vastgestelde stakeholdersanalyse (voor I&B);
- De volledige scope van de infrastructuur af te dekken in de visiedocumenten (alle assets, alle modaliteiten);
- Alle handelingsperspectieven uit te lijnen en dienovereenkomstig te acteren.

DE PRODUCTEN DIE HIERBIJ HOREN ZIJN:

1 Stakeholdersanalyse I&B strategie geënt op een actuele en vastgestelde I&B contextanalyse ...door en met de volgende producten:	1.1 Visiedocumenten van de modaliteiten Wegen-structuurvisie, Spooragenda, Roadmap Riool	1.2 Stakeholdersanalyse Huidige analyse: vanuit AM-contract Droog, herijking < 4 jaar	1.3 Ontwikkelen en toepassen van Omgevingsmanagement Huidige WoW: beheermailbox	1.4 Implementeren actuele Handelingsperspectieven
--	--	---	---	--

Toelichting:

De hoofdpoging van I&B is het voorzien in een toekomstbestendige infrastructuur, die het ondernemen in het Haven- en Industriegebied Moerdijk (HiM) zo optimaal mogelijk ondersteunt. In de **visiedocumenten (1.1)** wordt voor alle modaliteiten op basis van de Corporate Strategy vooruit geblikt en wordt ingegaan op 'wat betekent dit?' en 'wat is benodigd?' om ook in de toekomst te kunnen blijven voorzien in bereikbaarheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid. Dit leidt in voorkomende gevallen tot (investerings)plannen en beleidsvoornemens die op enig moment nader uitgewerkt gaan worden.

De strategie van PoM en hiervan afgeleid I&B dient te worden afgestemd op de omgeving, de **stakeholders (1.2)**. Het palet aan stakeholders is divers; intern bij PoM, ondernemers op HiM, omwonenden, belangengroeperingen, de gemeente Moerdijk en andere bevoegde gezagen. Centraal staat het tevreden houden van stakeholders en het in balans zijn met de **omgeving (1.3)**. Tevredenheid, een minimaal aantal klachten en het voorkomen van aansprakelijkheden zijn voorbeelden wat 'gemanaged' dient te worden. Hierbij hoort ook een publieksvriendelijke communicatie

die een zo goed mogelijke (lange termijn) relatie met de stakeholders nagestreefd. Klachten en meldingen worden op dit moment geregistreerd in de 'Ticketbox' (geduid in de bovenstaande afbeelding als beheermailbox).

Formeel maakt PoM geen deel uit van de regionale crisisorganisatie bij een calamiteit. Vanuit haar operationele taken en regisseursrol heeft PoM/I&B echter wel degelijk taken en verantwoordelijkheden bij de maatregelen die genomen worden in geval van een calamiteit of crisis. Dit staat los van het feit dat I&B binnen de eigen invloedssfeer maximaal stuurt op het voorkomen van. Deze **handelingsperspectieven (1.4)** betreffen richtinggevende handelingskaders bij calamiteiten, vanuit de ervaring dat iedere calamiteit anders verloopt en een geheel eigen dynamiek heeft. I&B heeft een belangrijke rol in het verbinden van belanghebbende partijen en het leveren van kennis aan en onderhouden van relevante netwerken. Denk hierbij aan andere beheerders zoals Rijkswaterstaat, Waterschap Brabantse Delta, de gemeente Moerdijk, de Provincie Noord-Brabant, Prorail en meerdere nutsbedrijven. Maar ook: de Serviceproviders die voor PoM/I&B actief zijn en ingeschakeld dienen te worden.

4.2.2 INVULLING EN STURING AAN DE WOW

Dit hoofdproces betreft de wijze waarop invulling en sturing wordt gegeven aan de WoW met de benodigde richtinggevende en ondersteunende processen, producten en hulpmiddelen.

Strategie: I&B is FIT FOR PURPOSE door het afstemmen van de organisatie van I&B op product en regie gericht werken, door:

- 100% (als ambitie) van de risico's te koppelen aan de Risicomatrix;
- De begroting van I&B te baseren op inzichtelijke en betrouwbare meerjarenplanningen, zowel wat betreft het onderhoud (meerjaren instandhoudingsprogramma), als de investeringen (investeringsprogramma);
- Met dit SPA een optimale rolverdeling tussen Asset Owner, Asset Manager en leveranciers te borgen en duidelijk te beschrijven de wijze waarop in- en extern wordt samengewerkt, als ook de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- In het kader van de verdere professionalisering zowel wat betreft bezetting als benodigde competenties meer en meer flexibel en daadkrachtig te kunnen acteren, waarbij de producten maximaal ondersteunen.

DE PRODUCTEN DIE HIERBIJ HOREN ZIJN:

2 Fit for purpose door afstemmen van de organisatie op product en regie gericht werken ...door en met de volgende producten:	2.1 Activeringsbeleid vertaald naar kader notitie AMP's	2.2 Risicomatrix I & B	2.3 Risicodossier I&B (inclusief dreigingen)	2.4 SPA Organisatie & doelstellingen (gedeelte SAMP)
	2.5 Begroting I & B	2.6 BMS en GIS (datapaspoorten methodiek en geometrie)	2.7 Concreet maken van POC/Innovatie/ Digitalisering	2.8 Verplichtingen uit milieuvergunningen en vergunningen bevoegd gezagen dossier

Toelichting:

De (fysieke) assets zijn bezittingen van PoM (in financieel jargon de zogenaamde activa) waarin wordt geïnvesteerd. Het **activeringsbeleid (2.1)** geeft het kader waarin met betrekking tot de assets (de activa) wordt gewaardeerd, geactiveerd en afgeschreven. Op basis van een betrouwbaar meerjarenperspectief wordt geborgd dat de assets duurzaam en conform het beleid van PoM in staat worden gehouden. In de AMP's (Asset management plannen) worden de onderhouds- én investeringsbehoefte bepaald.

Bij PoM wordt gestuurd op functie en risico's. Het functioneren en presteren van de assets dient op een zodanige wijze te worden geborgd dat de kans dat een ongewenst effect optreedt wordt geminimaliseerd. Denk hierbij aan ongevallen of letsels, schade aan het milieu, imagoschade of grote onvoorziene kostenposten. De **Risicomatrix (2.2)** geeft het kader welke risico's wel of niet acceptabel zijn en geeft hiermee sturing aan de te nemen (beheers)maatregelen. De volledige WoW binnen I&B is hierop geënt. Zo is de Risiko-

matrix geïntegreerd in de onderhoudsconcepten. Conform 'fit for purpose' is I&B in staat op basis van afwegingen risico's-kosten-opbrengsten weloverwogen en transparante beslissingen te nemen.

De volledige context waaraan PoM haar bestaansrecht ontleend is zeer complex. Waar in termen van risico's en risicomanagement redelijk tot goed op kan worden gestuurd, is voor **bedreigingen (2.3)** de mate van beïnvloeding door/namens PoM vele malen minder groot. Dit betekent niet dat er niet op kan worden geanticipeerd. In het risicodossier I&B zijn de geconstateerde dreigingen afgezet tegen de Risicomatrix is gezien welke (beheers)maatregelen benodigd en al in place zijn.

In dit hoofdproces is dit document, het **SPA (2.4)** opgenomen. Dit wordt als zodanig niet nader toegelicht. Wel dat het (bovenliggende) Inkoop- en aanbestedingsbeleid van PoM gericht dient te zijn op:

- Goede inkoopprocessen met afspraken voor transitie van de hoogwaardige leveranciers waarmee meerjarig wordt samengewerkt en een solide schil waarop PoM/I&B bij onverwachte gebeurtenissen een beroep kan doen;
- Het volledige inkoopproces richten op - binnen de kaders – het contracteren van de voor PoM/I&B meest geschikte leveranciers.

Voor de benodigde middelen wordt binnen PoM geput uit 3 bronnen, te weten: de exploitatie (lopend werk, dagelijks onderhoud, etc.), voorzieningen (groot onderhoud en vervangingen) en investeringen (nieuwe infrastructuur). Met '**begroting I&B' (2.5)** wordt bedoeld op het totaal aan middelen vanuit deze 3 bronnen.

Doelstelling is dat 95% van de Begroting I&B wordt gehaald met als achterliggende gedachte begrotingsrust en doel- en rechtmatigheid handelen.

GEO Informatie (in de meest brede zin van het woord) vormt in feite het 'kloppend hart' wat betreft informatievoorziening om duurzaam en innovatief te blijven ontwikkelen. Denk hierbij aan (stuur)informatie met een geografische basis voor analyses, besluitvorming of verantwoording, het aanbieden van informatie op maat met algemene viewers of meer in detail met GeoWeb of het via specifieke tooling en procedures invulling geven aan beleid en strategie van PoM (als voorbeeld de ecologische kaart). Ook kan data worden ontsloten met het GIS als verbindende factor en kan data van derden worden gebruikt als bron voor processen. De visie over GEO Informatie bij PoM is mede geënt op de PoM-brede ICT-visie. De GEO Informatie en gekoppelde administratieve data zijn in de **GIS Omgeving (2.6)** ontsloten via de kaart via GeoWeb. De administratieve data van de assets wordt vastgelegd en bijgehouden in het **BMS**. Doelstelling is 98% ABCD hebben van de GEO- en beheerinformatie om alle processen binnen PoM met ABCD-informatie (Actueel, Betrouwbaar, Compleet en juiste (fit for purpose) Detailniveau maximaal te ondersteunen.

POC/Innovatie/Digitalisering (2.7) heeft betrekking op continue verbetering in termen van ontwikkeling, innovatie, duurzaamheid en digitalisering en vloeit mede voort uit de stevige ambities van PoM om vooruitstrevend te zijn. Met betrekking tot de infrastructuur betreft het in beginsel veelal studies of onderzoeken naar mogelijkheden om met nieuwe technieken de bedrijfsvoering te verbeteren c.q. invulling te geven aan de Corporate Strategy. Voorbeelden zijn digital twins of sensoring.

I&B dient te acteren conform de **verplichtingen vanuit milieuvergunningen en/of andere vergunningen (2.8)** afgegeven door een bevoegd gezag. Er zijn meerdere raakvlakken met andere producten. Waar bijvoorbeeld het Compliance register gaat over alle aspecten van de bedrijfsvoering van I&B gaat dit product specifiek over de genoemde vergunningen. Dit 'product' raakt nadrukkelijk ook ambities van PoM op het gebied van duurzaamheid en veiligheid. Zo heeft PoM een gebied aangewezen als 'tijdelijke natuur' voor ontwikkeling en versterking. In ruil daarvoor heeft PoM de wettelijke toestemming gekregen om deze natuur op een later tijdstip weer te verwijderen.

4.2.3 PLANNING

Dit hoofdproces gaat in op de wijze waarop de assetmanagement doelen worden vertaald naar (meerjaren) plannen en kaders.

Strategie: De van de Corporate Strategy afgeleide assetmanagement doelen en plannen & projecten worden gerealiseerd door uitvoering conform investeringsportfolio's (AMP's, MIP en KP's), door:

- Het 100% in control zijn gedurende de realisatie;
- Meer dan 95% van de assets op te nemen in één van de investeringsportfolio's;
- Afdoende vooruitziende blik doordat minimaal 90% van de investeringen en/of functiewijzigingen zijn voorzien in het MIP;
- Afdoende financiële onderbouwing doordat alle ontwikkelprojecten een SSK of GREX hebben.

DE PRODUCTEN DIE HIERBIJ HOREN ZIJN:

3 Realiseren van de corporate strategie door uitvoering conform investeringsportfolio (AMP's, MIP en KP's) ...door en met de volgende producten:	3.1 Assets in investeringsportfolio's op basis van: • (S)AMP'S met egalisatie • Meerjareninstandhoudingsprogramma of KP's met egalisatie • MIP	3.2 LIOR BEELDBANK	3.3 Project- en budget-peilingen inclusief verklaring verschillen GREX (inclusief SSK)
--	--	--	---

Toelichting:

Ingevolge het Activeringsbeleid en om (financieel) te borgen dat de assets duurzaam en conform het beleid van PoM in staat worden gehouden, wordt periodiek voor alle assets (kapitaalgoederen) een betrouwbaar meerjarenperspectief gemaakt. Dit wordt gedaan in de **AMP's (3.1)** en door vanuit de Corporate Strategy doelen voor de assets te vertalen en op basis hiervan de onderhoudsbehoefte te bepalen. Hierbij worden de levensduur voorspelt, onderhoudsmaatregelen gepland (**MeerjarenInstandhoudingsProgramma's**) en op elkaar afgestemd en financieel vertaald. Voor alle assets zijn AMP's aanwezig.

Het **MIP (MeerjarenInvesteringsPlan)** is een totaaloverzicht van alle voorgenomen investeringen in de infrastructuur voor de komende 4 jaar. Dit plan wordt opgesteld conform de bepalingen uit het Activeringsbeleid. Waar het (S)AMP gaat over het beheer en onderhoud (**MeerjarenInstandhoudingsPlannen**), gaat het **MeerjarenInvesteringsPlan** over projecten. Voor de grotere werken zoals reconstructies en nieuwe investeringen worden de kosten gefundeerd geraamd in **Kostenplannen (KP)**. In basis worden deze opgesteld op basis van de SSK-systematiek; een standaard systematiek voor kostenramingen (**CROW**). Ramingen van investerings- en levensduurkosten worden hierin op een eenduidige wijze opgesteld en zijn inzichtelijk, onderling goed vergelijkbaar en te volgen in de tijd. Ook (financiële) risico's en onvoorziën worden hierin transparant meegenomen.

Waar in de visiedocumenten (1.1) voor alle modaliteiten wordt vooruit geblikt en wordt ingegaan op 'wat betekent dit?' en 'wat is benodigd?' worden in het **LIOR (Leidraad Inrichting Openbare Ruimte) (3.2)** en de **Beeldbank** de tactische en operationele kaders gegeven waaraan de infrastructuur dient te voldoen. Hierbij is de LIOR meer technisch van aard, zoals waaraan dient een wegconstructie wat betreft eisen, normen en richtlijnen aan te voldoen. De Beeldbank is zoals de titel al aangeeft meer beeldend van aard; kaders voor de gewenste beeldkwaliteit in een bepaald gebied. Zo wordt geografisch onderscheid gemaakt in 6 thematische deelparken op het terrein; ieder met een eigen karakter en dus ook gewenst beeld c.q. uitstraling.

Een van de doelen van I&B is dat de begroting voor 95% wordt gehaald. Achterliggende gedachte hierbij is (begrotings)rust door een professionele en adequate aansturing & monitoring van projecten en budgetten. Door periodiek project- en/of budgetpeilingen (3.3) te doen, wordt getoetst of projecten en/of budgetten 'op koers' liggen wat betreft het behalen van de doelen en specifiek in financieel opzicht. Door dit periodiek te doen en de bevindingen vast te leggen, vindt verantwoording plaats en kan desgewenst tijdig worden bijgestuurd.

4.2.4 OPERATIE

Dit hoofdproces gaat in op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de daadwerkelijke uitvoering en toetsing plaats vindt of de uitvoering juist wordt uitgevoerd. Dit is het hoofdproces waar de serviceproviders het meest in actief zullen zijn.

Strategie: de operatie is en acteert in lijn met de organisatiedoelen, waaronder het regie- en product-gericht werken. Hierbij zijn de organisatie- en assetmanagementdoelen zo veel mogelijk 1:1 vertaald in contract- en projectdoelstellingen, door:

- Minimaal 99% van de werken uit te besteden volgens het SPA;
- Minimaal 95% van de contract- en/of projectplannen te hebben met doelstellingen geënt op de assetmanagement doelen uit het SPA;
- Meer dan 80% van de inkooporders te baseren op producten;
- 100% van het werk van de serviceproviders uit te laten voeren conform contract;
- In minimaal 90% van de gevallen op basis van het verificatie en validatie proces te toetsen op het behalen van de contract- en/of projectdoelstellingen;
- Minimaal 90% van de contracten met serviceproviders te voorzien van een duurzaamheidsparagraaf.

Opmerking: bovenstaand is een aantal percentages genoemd als ambitie. I&B dient erop toe te zien dat invulling wordt gegeven aan deze ambities, onder andere door de jaarlijkse 'management review' (zie § 4.2.5). Hierbij wordt opgemerkt dat dit SPA niet alleen voor intern gebruik is opgesteld; het kan als 'contractstuk' worden toegevoegd aan aanbestedingsstukken. Hiermee wordt het 'voldoen aan' ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid en continue punt van aandacht.

DE PRODUCTEN DIE HIERBIJ HOREN ZIJN:

4 Bereiken van de organisatie doelen door deze te vertalen in contract- en projectdoelstellingen ...door en met de volgende producten:	4.1 AM-contracten Per assetgroep met doorvertaling SPA	4.2 Compliance register Zowel wat betreft I&B, als de serviceproviders en of adviseurs (inzage PoM)
	4.3 Project-, contract- en risicomanagement (proces nog expliciet maken)	4.4 Grondstoffenbank (Dashboard Circulariteit) T.b.v. inbedden duurzaam en materiaalgebruik en -keuze
		4.5 Communicatieprotocol (afstemming corporate communicatie en projecten)

Toelichting:

I&B belegt een groot aantal (zorg)taken met betrekking tot het beheer en onderhoud van de assets bij serviceproviders. Ook binnen de rol van Asset Manager zijn veel niet-kerntaken extern belegd (integraal adviseur en ingenieurs Assetmanagement). Contractering van deze leveranciers vindt plaats op basis van assetmanagement contracten (**AM-contracten**) (4.1). Er is een bewuste keuze gemaakt in aparte AM-contracten binnen de rol Serviceprovider voor de disciplines Droog, Riolerend & Waterhuishouding en overige disciplines. Als ook binnen de rol Asset Manager is bewust gekozen voor een apart AM-contract voor de integraal adviseur en ingenieur Assetmanager met focus op het 'droge domein' en het 'natte domein' (AM-droog en AM-nat).

Compliance (4.2) heeft betrekking op het naleven van relevante wet- en regelgeving, als ook het werken volgens door PoM zelf opgestelde normen en regels. Deze laatste kunnen betrekking hebben eisen van stakeholders, eigen regels zoals het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid en gedragscodes (waarden en principes van PoM). In het register behoeft feitelijk alleen maar te worden aangetoond dat I&B compliant is. Doordat 95% van de niet-kerntaken zijn uitbesteed ligt een grote verantwoordelijkheid én bewijslast bij de leveranciers.

Het **managen van projecten, contracten en risico's (4.3)** staat mede gezien het businessmodel van PoM/I&B centraal. Het ene project is het andere niet en ook het managen van een contract is afhankelijk van de context. Hierbij geldt 'fit for purpose'. Van alle leveranciers wordt verwacht dat zij het proces van verificatie en validatie maximaal ondersteunen.

Een van de hoofdpogingen uit de Corporate Strategy is 'Focus op duurzaamheid en circulariteit met oog voor het milieu' met onder andere als maatregel het vergroten van het aantal afval/reststoffen die als grondstof worden benut. Om dit te realiseren is al op kleine schaal gestart met de '**grondstoffenbank**' (4.4). Dit gaat verder dan alleen het inrichten en beheren van een terrein waar sloopafval naar toe wordt gebracht om op enig moment te worden hergebruikt (een fysieke marktplaats). Het gaat uiteindelijk om het gehele proces bij zowel PoM/I&B en alle gebruikers van HiM om sloopafval tot 0 te reduceren. Dit betekent afspraken over het hergebruik van producten en grondstoffen in de gehele cyclus van eerste initiatief tot en met sloop, ondersteund met een virtuele marktplaats. Op dit moment wordt onderzocht of de naam 'grondstoffenbank' de meest juiste is en niet vervangen dient te worden door bijvoorbeeld '**Dashboard circulariteit**'. Focus op duurzaamheid en circulariteit gaat verder dan alleen grondstoffen.

I&B is verantwoordelijk voor vele projecten. Van een aantal van deze projecten is het belang voor PoM zo groot en/of mogelijke negatieve impact op het vlak van reputatie en imago zodanig, dat voorgaande afstemming met de afdeling Communicatie en Marketing benodigd is. Het **communicatieprotocol (4.5)** geeft het kader hoe in termen van communicatie vanuit PoM wordt afgestemd. Enerzijds om PoM te promoten en anderzijds om (mogelijke) negatieve impact te minimaliseren aan de voorkant of bij een ongewenste gebeurtenis.

4.2.5 EVALUEREN EN VERBETEREN

Dit hoofdproces gaat in op de invulling van het volledige proces om te toetsen of de assetmanagement doelen worden behaald (evaluatie), risico's afdoende worden gemanaged, als ook het continue verbeteren

Strategie: Het in het kader van evalueren en verbeteren continue optimaliseren door het uitvoeren van verbeterinitiatieven passend binnen de organisatiedoelstellingen, door:

- 90% van de innovatie- en verbetervoorstellen te laten doorlopen via een vastgesteld proces;
- 100% van de organisatiedoelstellingen te vertalen in een performance-dashboard (subjectief c.q. objectief);
- Bij minimaal 90% van de projecten een PFU en eindevaluatie uit te voeren;
- Het jaarlijks uitvoeren van een Management Review waarover wordt gerapporteerd en gecommuniceerd.

DE PRODUCTEN DIE HIERBIJ HOREN ZIJN:

5 Continue optimalisatie door uitvoeren verbeterinitiatieven passend binnen de organisatiedoelstellingen ...door en met de volgende producten:	5.1 Dashboards Met stand van zaken in 1 oogopslag op verschillende niveaus	5.2 Factsheets Voor eigendommen PoM en zorguitingen eigendommen derden t.b.v. communicatie rondom risico's en maatregelen	
	5.3 Systeem, proces- en producttoetsen Voor borging (toetsen en verbeteren) van afgesproken samenwerking OG-ON	5.4 GAP-analyse Tussen ambitie met investeringsportfolio's en contracten & ISO55000	5.5 Management Review Jaarlijkse samenvatting van leer- en verbeterpunten

Toelichting:

De WoW is afgestemd op product- en prestatiegericht werken, waarin de Corporate Strategy is vertaald naar meetbare doelen. Ook de leveranciers worden aangestuurd op basis van te leveren prestaties (in plaats van te leveren inspanningen). Verder past deze werkwijze bij het regiegericht gericht werken met een sterke nadruk op 'fit for purpose': kort en bondig en 'to the point'. **Dashboards (5.1)** dienen in één oogopslag de actuele stand van zaken op de verschillende niveaus (operationeel, tactisch, strategisch) weer te geven.

De **factsheets (5.2)** hebben betrekking van eigendommen van PoM die zijn verhuurd/verpacht of eigendommen van derden met een raakvlak met de infrastructuur van PoM. Doel is in een oogopslag inzicht te geven in de (onderhouds) toestand van de eigendommen.

Een breed scala aan toets **activiteiten (5.3)** van/namens I&B om zeker te stellen dat doelen worden gehaald, aan eisen wordt voldaan en risico's op een acceptabel niveau blijven. Het wordt vaak toegepast bij geïntegreerde contracten (UAV-GC), maar zoals hier bedoeld wordt deze werkwijze/filosofie breed toegepast. Vertrekpunt is wederom 'fit for purpose': efficiënt (op afstand waar mogelijk, zo min mogelijk inspanning), effectief (gericht op doelen en risico's) en op basis van resultaten (geleverde producten). Hieraan wordt nog een aantal dimensies toegevoegd, zoals het samenwerken, proactief handelen en draagvlak. Anders verwoord: antwoorden op hoe functioneert I&B en haar leveranciers en wat dient verbeterd te worden. In voorkomende geval wordt de leveranciers gevraagd deze toetsen (op maat) uit te voeren; de leverancier toetst zelf of aan de contractdoelstellingen wordt voldaan. Deze toetst wordt ter verificatie en validatie aan I&B aangeboden.

GAP-analyses (5.4) stellen organisaties in staat om te bepalen hoe zij hun bedrijfsdoelen het best kunnen bereiken. Het vergelijkt de huidige situatie met een ideale situatie of doelstellingen, waardoor gebreken en mogelijkheden voor verbetering naar voren komen. Hierbij wordt gehandeld op basis van feiten in plaats van veronderstellingen om doelen te behalen. Doelstelling is continue optimalisatie door het uitvoeren van verbeterinitiatieven passend binnen de organisatiedoelstellingen.

Gedurende het jaar zijn er verschillende momenten waarop de voortgang wordt gezien. In de **managementreview (5.5)** wordt tijd genomen om meer vanuit een helikopter positie te bezien of alle acties, maatregelen en instrumenten de gewenste bijdrage hebben geleverd en welke verbeteracties in gang worden gezet.

4.2.6 VERANTWOORDELIJKHEID PRODUCTEN WOW LEVERANCIERS

In voorgaande paragrafen is onderscheid gemaakt in 5 hoofdprocessen (strategieën) met de bijbehorende producten. Afhankelijk van de rol van de leverancier in het Assetmanagement framework (zie § 3.5.5), komt deze in aanraking met één of meerdere van deze producten van de WoW, adviseert hierover of stelt deze voor PoM op. De visualisatie van de WoW (A1) geeft een beeld met welke producten een leverancier 'in aanraking' komt c.q. een bijdrage aan dient te leveren. Het geeft ook een goede indicatie van de noodzaak tot samenwerking tussen alle partijen (in- en extern). Het samenspel met de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden zijn nader uitgewerkt in een RASCI-tabel. Deze komt aan bod zodra samenwerkingsafspraken met de hoogwaardige leveranciers worden gemaakt.

4.3 PROCES VAN VERIFICATIE EN VALIDATIE

Bij I&B worden zwart-wit gezien vanuit 2 invalshoeken producten opgesteld. Eén invalshoek betreft de verdiepende strategie en de WoW met de producten die in dit hoofdstuk centraal staan (zie vorige paragraaf en bijlage 1). Deze producten hebben primair betrekking op hoe invulling wordt gegeven aan de strategie van I&B. De andere invalshoek heeft betrekking op de uitvoering van de projecten zelf, waarbij ook het regie- en productgericht werken centraal staan. Voorbeelden van deze producten zijn de startnotitie of businesscase, een (voorlopig) ontwerp, een kostencalculatie of een oplever- of inspectierapportage.

Dit is in de onderstaande tabel verduidelijkt. In basis stelt I&B alleen producten voor een studie, uitvoering of controle-project zelf op die strategisch van aard zijn, zoals bijvoorbeeld de startnotitie. Overige producten worden opgesteld en/of prestaties worden geleverd door de leveranciers. De hierbij aangegeven percentages van inbreng van I&B voor het opstellen van de producten zijn indicatief.

Het geheel geeft een goed beeld waar I&B voor staat en wat van de leveranciers wordt verwacht. En, zoals deze paragraaf ook is getiteld: hoe het proces van verificatie en validatie plaats vindt. Kort samengevat voor studie, uitvoering of controle-projecten:

- Validatie door I&B op het wel/niet behalen/invullen van de doelen & kaders van een project (strategisch);
- Verificatie door I&B op het voldoen aan beleid, voldoende managen van risico's en behalen van de beoogde prestaties (tactisch).

TOELICHTING BASISPRINCIPE VERANTWOORDELIJKHEID PRODUCTEN BIJ PROJECTEN EN PROCES VAN VERIFICATIE EN VALIDATIE

FASE	SPECIFIEKE PROJECTDOCUMENTEN	S/T/O	AANDEEL I&B	INBRENG I&B
INITIATIEF	Startnotitie/businesscase	Strategisch	100%	Stelt startnotitie/businesscase op
	Projectaanpak	Tactisch	50%	Gezamenlijke inspanning met leverancier
DEFINITIE	Contract- en projectdoelstellingen	Operationeel	5-10%	Verificatie & validatie
	Projectplan (concept)	Operationeel	5-20%	"
	Eisen en wensen	Operationeel	5-10%	"
ONTWERP- EN VOORBEREIDING	Definitief project- en inkoopplan	Tactisch	25%	Samenwerking met leverancier
	Definitief programma (van eisen)	Strategisch	50%	Samenwerking met leverancier, verificatie & validatie
REALISATIE	Functioneel ontwerp (SO & VO)	Operationeel	5-10%	Verificatie & validatie
	DO, contract & aanbesteding	Operationeel	5-15%	"
	Uitvoering	Operationeel	5%	"
	Systeem-, proces- en producttoetsen	Operationeel	5-20%	"
BEHEER & ONDERHOUD	Oplevering & onderhoudsconcept	Tactisch	5-15%	Input I&B
	Opleverdocument	Strategisch	50%	Samenwerking met leverancier, verificatie & validatie
	(S)AMP, MIP	Strategisch/Tactisch	25%	Samenwerking met leverancier
	AM-contracten	Tactisch/Operationeel	5-10%	Verificatie & validatie
	Onderhoud, calamiteiten	Operationeel	5-10%	"
	Systeem-, proces- en producttoetsen	Operationeel	5-20%	"
	Meerjarenderhouds-plannen	Tactisch	5-15%	Input I&B
END OF LIFE?	Toets 'wordt waarde nog geleverd?' input voor Begroting I&B	Strategisch	50%	Samenwerking met leverancier

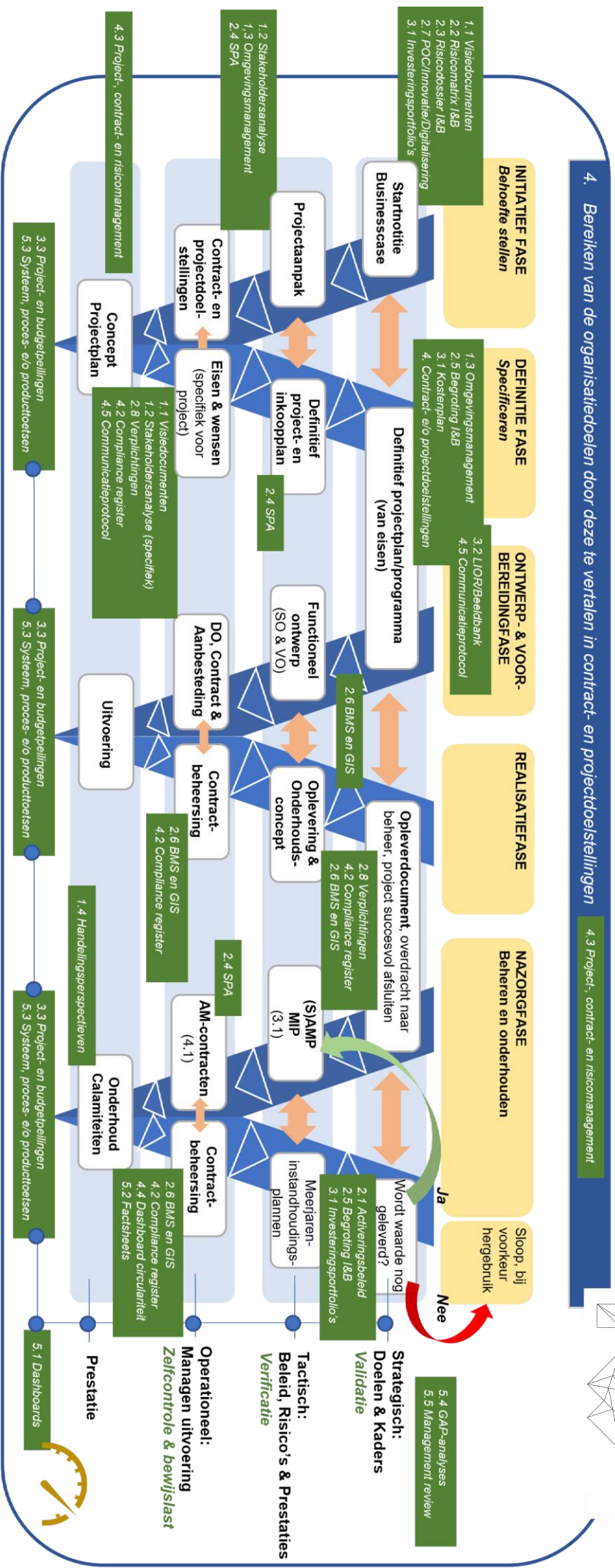
De tabel is op het volgende blad nader uitgewerkt op basis van de levenscyclus van infrastructuur, de assets, door de relatie met de verdiepende strategie van I&B te leggen. Er heeft om inzicht te geven in de samenhang een koppeling plaatsgevonden tussen de producten van de WoW en de producten die in projecten worden opgesteld.

In de groene tekstblokken zijn de producten vermeld die deel uitmaken van de verdiepende strategie van I&B (zie vorige paragraaf) en in de witte tekstblokken zijn de producten vermeld die voor een studie, uitvoering of controle-project opgesteld dienen te worden (overzicht is niet volledig).

1. I&B strategie geeft op een actuele en vastgestelde I&B contextanalyse
2. Fit for purpose door afstemmen van de organisatie op product en regie gericht werken
3. Realiseren van de corporate strategie door uitvoering conform investeringsportfolio

4. *Bereiken van de organisatiedoelen door deze te vertalen in contract- en projectdoelstellingen*

4.3 Project, contract- en risicomanagement



5. ORGANISATIE 2030

In § 3.5.1 zijn de uitdagingen voor de organisatie van I&B al verwoord en de noodzaak tot uitbreiding.

Hiertoe is een schets gemaakt van de benodigde organisatie van I&B voor 2030 om 'fit for purpose' te zijn.

Dit is gedaan door:

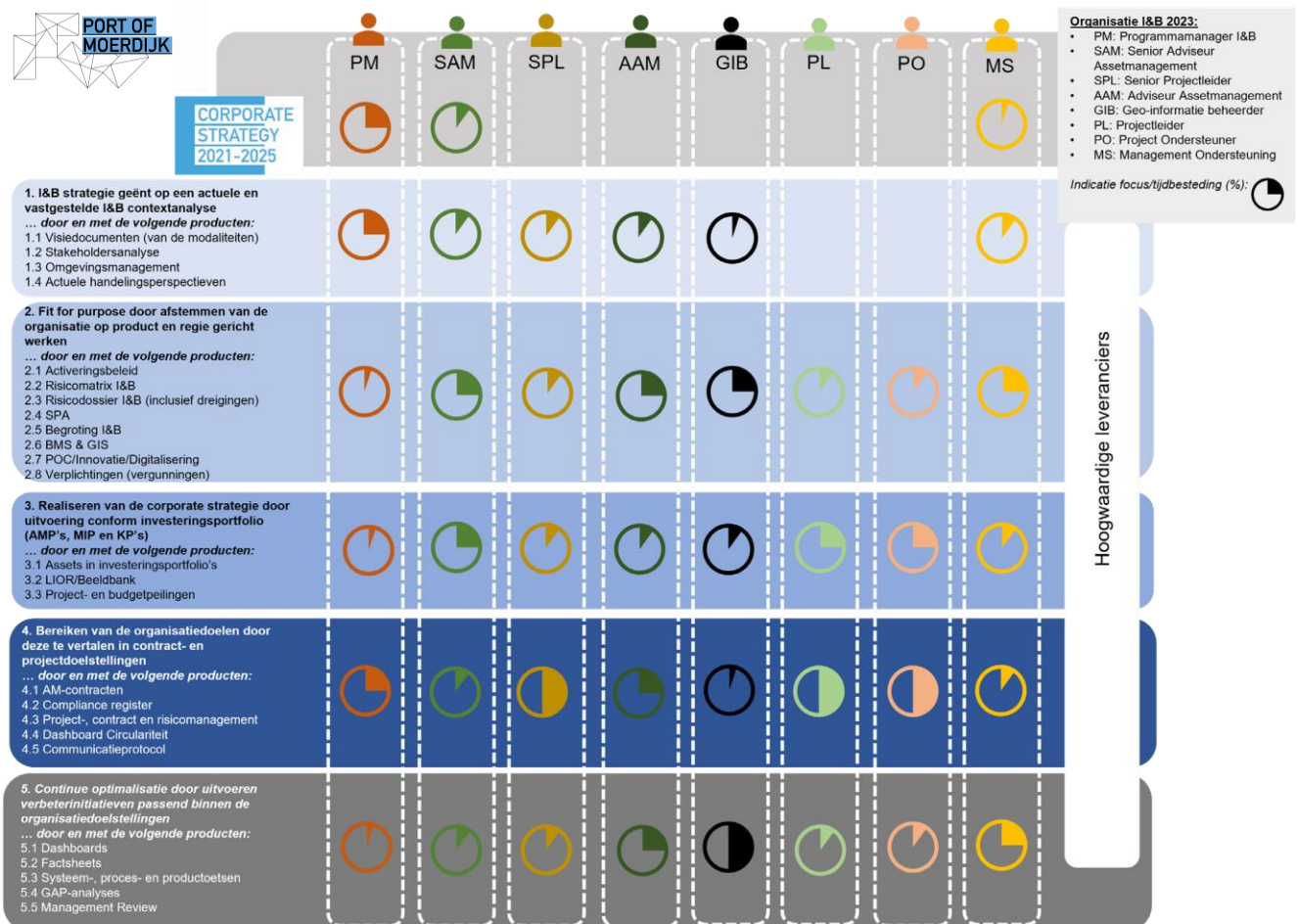
- Als stip op de horizon voor 2030 te kiezen;
- Datgene wat de Corporate Strategy vraagt en I&B als ambitie heeft, te vertalen naar benodigde capaciteit, kennis & kunde;
- Te bezien welke kennis & expertise in huis (bij I&B) benodigd is om 'fit for purpose' te zijn;
- Met als basis wederom de WoW waarin het product- en regiegericht werken centraal staat.

Dit heeft geleid tot onderstaande visualisatie van de organisatie I&B 2030 met uitbreiding met:

- Een Projectleider (gezien de vele projecten & ontwikkelingen nu en in toekomst);
- Een Senior Adviseur Assetmanagement (gericht op verder professionaliseren, innoveren & continue verbeteren binnen het volledige werkveld). Deze functie is in de zomer van 2025 ingevuld;
- Een Project Ondersteuner (operationele taken, verdere ondersteuning bij projecten en beheer & onderhoud). Ook deze functie is inmiddels ingevuld.

Dit alles is gezien vanuit samenhang en aandachtsgebieden van alle medewerkers.

Visualisatie organisatie I&B 2030 met indicatie focus/tijdbesteding van iedere medewerker



6. DOELSTELLINGEN

SPA

6.1 HOOFDDOELEN SPA

In dit SPA is uiteengezet hoe de strategische, tactische en operationele processen en de organisatie van I&B zo optimaal mogelijk zijn/worden aangesloten wordt op de Corporate Strategy van PoM. In het overzicht dat separaat als PDF is bijgevoegd (WoW) zijn de verbanden aangebracht tussen:

- De rollen in het Assetmanagement framework van Asset Owner, Asset Manager en Serviceprovider
- De Corporate Strategy van PoM met de doelstellingen (Asset Owner);
- De verdiepende strategie van I&B nader uitgewerkt in 5 hoofdprocessen;
- De producten van de 5 hoofdprocessen;
- De risico's en dreigingen waarop geanticipeerd dient te worden.

Samenvatting vereenvoudigde weergave WoW (hoofdstuk 4)

CORPORATE POM				
De Corporate Strategy (§ 2.2) Betekenis businessmodel PoM (dit SPA) Strategische en tactische risico's PoM (§ 6.1.2) Waarden en principes PoM (§ 6.1.1)				
Verdiepende strategie I&B; ambitie en wijze waarop invulling wordt gegeven aan Corporate Strategy				
Strategie (hoe)	De producten (waarmee)	Dreigingen (waarop anticiperen)	Rollen (wie)	Doelstellingen Asset Owner (wat te bereiken)
(§ 6.1.3)	(§ 6.1.4)	(§ 6.1.2)	Verwachtingen en verantwoordelijkheid leveranciers (dit hoofdstuk)	(§ 6.1.4 en 6.2)

Het businessmodel van PoM en I&B waarin het product- en regiegericht werken centraal staat vraagt om een professionele organisatie als randvoorwaarde. Een organisatie (lees I&B) die in het Assetmanagement Framework sterk leunt op hoogwaardige leveranciers en waar in alle situaties sprake dient te zijn van 'fit for purpose' (afstemming in processen, organisatie (rollen) en interactie).

Dit SPA is onder andere met dit doel opgesteld: het maximaliseren van een succesvolle samenwerking met de leveranciers binnen de gehele context van PoM en I&B in het bijzonder. Hiermee wordt ook een recent en volledig dekkend kader voor uitbesteding volledig in lijn met het businessmodel van PoM en hiervan afgeleid I&B gegeven. De leveranciers weten, los van de daadwerkelijke vraag, op algemene

inhoud, proces en interactie precies hoe I&B acteert wat van hen wordt verwacht. Centraal hierbij staat het in lijn opereren met de organisatiedoelen van PoM en I&B, waaronder het regie- en productgericht werken. Het is aan deze partijen om hierop aan te sluiten met de ambitie om zo snel mogelijk volledig in lijn met de organisatie van PoM/I&B te zijn en te blijven.

Voorgaand is inzicht gegeven waar de afdeling I&B voor staat en hoe daaraan invulling worden gegeven. Flexibel en daadkrachtig acteren is alleen mogelijk met leveranciers die volledig in lijn zijn. Dit SPA geeft hiervoor de benodigde informatie en de kaders. Het 'in lijn zijn met' wordt niet alleen procesmatig en op inhoud gevraagd, maar ook ten aanzien van het brede functioneren, waarvan houding en gedrag onderdeel uitmaakt.

Afhankelijk van de vraag c.q. behoefte van de afdeling I&B bij uitbesteding zijn de onderstaand genoemde doelstellingen, tenzij anders vermeld, altijd van toepassing (generiek). Deze worden altijd aangevuld met de specifieke doelstellingen van de betreffende uitvraag c.q. het betreffende project.

6.1.1 WAARDEN EN PRINCIPES POM

I&B is ambitieus, wordt graag uitgedaagd, maar beseft zich ook dat sprake is van een doorontwikkeling in de organisatie en continue geleerd en verbeterd kan (moet) worden.

Wat wordt verwacht ten aanzien van houding, gedrag en het gewenst breed functioneren door de hoogwaardige leveranciers?

- Onderkennen van en handelen volgens de leidende principes van PoM:
 - Maatschappelijk verantwoord;
 - Langetermijn-waarde creatie;
 - Kernwaarden: verbindend, betrouwbaar, daadkrachtig, veiligheid & duurzaamheid.
- **Overige waarden en principes** van PoM als Asset Owner zijn:
 - I&B in staat stellen een flexibele en daadkrachtige regie-organisatie te zijn;
 - Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en professioneel contractmanagement, ook met de andere hoogwaardige leveranciers;
 - Efficiënt, transparant, compliant en omgevingssensitief acteren;
 - Fit for purpose;
 - Besluitvorming op basis van feiten om onder andere invulling te geven aan het betrouwbaar zijn;
 - Toepassing van risicomanagement en volgens het principe van continue verbeteren;
 - In control zijn ten aanzien van veiligheid, gezondheid, omgeving en financiën.
- **Breed functioneren**
 - Committeren aan de MVO/SDG-doelen van PoM;
 - Integriteit;
 - Veilig werken;
 - Voldoen aan vigerende wet- en regelgeving, compliant;
 - Positief bijdragen aan imago PoM;
 - Blijven borgen van afdoende inzet in kwantitatief en kwalitatief opzicht.

Hierbij wordt 'echt helpen', samenwerken en waarde creatie zeer gewaardeerd. Dit kan betrekking hebben op innovaties, pilots en verbetertrajecten, het door ontwikkelen van de organisatie I&B, maar ook op het – indien nodig – kritisch zijn en hierover het gesprek met I&B aangaan. In basis krijgen alle leveranciers de ruimte en veel verantwoordelijkheid om optimaal hun rol te kunnen pakken.

6.1.2 RISICOMANAGEMENT IN RELATIE TOT DE BEDRIJFSWAARDEN

De leverancier geeft (mede) invulling aan het risicomanagement. In de WoW zijn de strategische en tactische risico's van PoM vermeld aangevuld met de dreigingen voor I&B. Ieder project heeft een eigen dynamiek en de leverancier die gecontracteerd is, wordt niet alleen geacht ter zake kundig te zijn, maar heeft ook als verantwoordelijkheid risico's en dreigingen te onderkennen en waar nodig treffende beheersmaatregelen voor te stellen. De bedrijfswaarden van PoM als Asset Owner staan hierbij centraal; deze hebben betrekking op:

- Betrouwbaar & beschikbaar in relatie tot het versterken en digitaliseren van de infrastructuur;
- Het kunnen excelleren in veiligheid & security, als ook digitale weerbaarheid & beveiligen van data;
- Goed nabuurschap (de omgeving), als ook focus op duurzaamheid & circulariteit met oog voor milieu;
- Stabiël en transparant financieel beleid;
- Reputatie, imago & compliant zijn;
- Professioneel kunnen acteren in nauwe samenwerking met de leverancier(s).

In algemene zin stellen de leveranciers I&B in staat weloverwogen en transparante beslissingen te nemen. Afhankelijk van de rol, doen de leveranciers dit op strategisch, tactisch en/of operationeel niveau. Van iedere leverancier wordt een proactieve houding verwacht. In voorkomende gevallen is de leverancier, naast het (mede) analyseren van risico's, ook verantwoordelijk voor het bewaken van de beheersmaatregelen en het opstellen en bijhouden van het risicodossier.

6.1.3 IN LIJN MET VERDIEPENDE STRATEGIE

Centraal hierbij staat dat de leverancier acteert in lijn met de organisatiedoelen, waaronder het regie- en productgericht werken. Hierbij zijn de organisatie- en assetmanagementdoelen zo veel mogelijk 1:1 vertaald in contract- en projectdoelstellingen.

Wat wordt minimaal verwacht?

- Zelf zorg dragen voor een 'Fit for purpose' aanpak van ieder project;
- Zelf toetsen of minimaal 95% van de project- en/of contractdoelstellingen zijn geënt op de doelstellingen van de Asset Owner (zie dit SPA);
- Tenzij echt niet mogelijk, contractuele afspraken gebaseerd op het leveren van producten;
- De leverancier is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde diensten en/of producten en het compliant zijn in de operatie door het uitvoeren van toetsen (zie § 4.2.4) en de resultaten hiervan ter verificatie en validatie aan te bieden;
- 100% in control gedurende de uitvoering en indien niet volledig binnen eigen invloedsfeer: het bewaken hiervan;

- Toetsing in het kader van verificatie en validatie door PoM mogelijk maken en maximaal faciliteren. In minimaal 90% van de gevallen vindt dit plaats;
- Het uitvoeren van een PFU en eindevaluatie (minimaal 90% van de projecten).

6.1.4 DE PRODUCTEN EN DOELSTELLINGEN ASSET OWNER

Wat betreft de doelstellingen wordt wederom onderscheid gemaakt in de 5 hoofdprocessen (strategieën).

Wat wordt verwacht?

Afhankelijk van de scope van de vraag (te bepalen door I&B), draagt de leverancier zorg voor de invulling van de

onderstaande eisen en/of het voldoen aan de onderstaande kaders/doelstellingen. Met de 'projectdoelstellingen Asset Owner' is tevens het toetskader gegeven.

Verder is per product dat door de directie/MT PoM dient te worden vastgesteld c.q. gevalideerd vermeld of dit betrekking heeft op:

- De marktbehoefte (bepalen behoefte van de 'markt', de stakeholders);
- Het strategisch kader wat betreft de gewenste performance;
- Het strategische kader wat betreft de licence to operate;
- De mate van risicoacceptatie;
- Het waarde-kader of (strategische) KPI's.

PRODUCTEN WOW I&B EN DOELSTELLINGEN ASSET OWNER

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
1.1 Visiedocumenten <i>Performance</i>	Product - Algemeen toets- en richtinggevend kader bij projecten en ontwikkelingen - Input voor de AMP's - De volledige scope van de infrastructuur is afgedekt in de visiedocumenten (alle assets, alle modaliteiten) Projectdoelstellingen Asset Owner - Toekomstbestendig, duurzaam en veilig voorzieningenniveau alle modaliteiten (verbeteren, moderniseren/upgraden) - Ondernemen in HiM zo optimaal mogelijk ondersteunen - Meetbare prestaties van de modaliteiten en benoemde en beheersbare risico's	PM I&B	MT PoM
1.2 Stakeholdersanalyse <i>Marktbehoefte</i>	Product - Specifiek opstellen bij projecten en ontwikkelingen - Generieke stakeholdersanalyse voor het beheer & onderhoud van de betreffende modaliteit(en) Projectdoelstellingen Asset Owner - Op maat gemaakte stakeholdersanalyse bij grotere infra-projecten en/of ontwikkelingen van HiM - In balans met de omgeving met focus op een duurzaam ontwikkelproces gericht op gezonde economische groei (profit) in synergie met het lichamelijk en geestelijk welzijn van inwoners van de regio (people) en een veerkrachtige natuur (planet)	PM I&B AM I&B	MT PoM PM I&B
1.3 Omgevingsmanagement <i>Performance</i>	Product - Specifieke aanpak opstellen bij projecten en ontwikkelingen - Generieke aanpak voor het beheer & onderhoud Projectdoelstellingen Asset Owner - Tevreden stakeholders en omgevingssensitief handelen vanuit eigenaarschap en perspectief/beleid PoM/I&B - Open en proactief communiceren rondom activiteiten en verwachte hinder - Minimaliseren van klachten van de gebruikers/stakeholders, als ook het voorkomen van aansprakelijkstellingen - Optimaal omgevingsmanagement met adequate communicatiemiddelen	PM I&B AM I&B	MT PoM PM I&B

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
1.4 Handelingsperspectieven <i>Performance</i> <i>License to operate</i>	Product Richtinggevende handelingskaders bij calamiteiten Projectdoelstellingen Asset Owner - Binnen eigen rol een maximale bijdrage leveren aan het binnen de kaders zo effectief mogelijk afhandelen met oog voor het kunnen en blijven functioneren van de assets, schade aan het milieu, hinder voor omgeving en beschermen/operationeel houden van de vitale infrastructuur. - Alle handelingsperspectieven zijn aligned en er wordt dienovereenkomstig geacteerd	PM I&B	MT I&B
2.1 Activeringsbeleid <i>Licence to operate</i>	Product Kader waarin met betrekking tot de assets (de activa) wordt gewaardeerd, geactiveerd en afgeschreven. Binnen dit kader vindt periodiek een herijking plaats van de onderhoudsbehoefte en hieruit volgend de benodigde dotaties aan de voorzieningen. Dit om op basis van een betrouwbaar meerjarenperspectief financieel te borgen dat de assets duurzaam en conform het beleid van PoM in staat worden gehouden. In de AMP's (Asset management plannen) wordt de onderhouds- én investeringsbehoefte bepaald. Projectdoelstellingen Asset Owner Handelen conform het Activeringsbeleid en bovenliggend het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording), als ook het financieel borgen dat de assets duurzaam en conform het beleid van PoM in staat worden gehouden.	Corporate (PoM)	
2.2 Risicomatrix <i>Risicoacceptatie</i>	Product Risicomatrix I&B als kader en (mede) stuurinstrument voor besluitvorming Projectdoelstellingen Asset Owner - Beoogde prestaties, risico's & kosten van assets zijn scherp in beeld en continue worden in deze 'driehoek' afwegingen gemaakt (fit for purpose) - Risicomatrix I&B integreren in de onderhouds-concepten - 100% van de risico's zijn gekoppeld aan de Risicomatrix	PM I&B	MT I&B

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
2.3 Risicodossier	Product Risicodossier dat gedurende de uitvoering van een project wordt bijgehouden. Om dit dossier op te stellen heeft een inventarisatie en analyse plaatsgevonden van de risico's en dreigingen. Hierbij is onderscheid gemaakt in dreigingen voor PoM (Corporate Strategy), I&B en het betreffende project Projectdoelstellingen Asset Owner - Dreigingen en mogelijk gevolg (voor de doelen) kwantificeren, (beheers)maatregelen en eventuele GAP's benoemen, adresseren en (laten) uitvoeren - Periodiek bijstellen, rapporteren en advies aangaande het risicodossier van het project	AM I&B	PM I&B
2.4 SPA	Product - Recent en volledig dekkend kader voor uitbesteding volledig in lijn met het businessmodel van PoM en hiervan afgeleid I&B door onder andere inzicht in de rollen van Asset Owner, Asset Manager en Service-provider, als ook verwachtingen van PoM/I&B over de taakinvulling door de hoogwaardige leveranciers - Kader voor goede inkoopprocessen; I&B en leveranciers in balans (dialoog) Onder regie I&B - 95% niet kerntaken uitbesteed - Minimaal 99% van de werken wordt uitbesteed volgens het SPA - Minimaal 95% van de contract- en/of projectplannen hebben doelstellingen geënt op het SPA - Meer dan 80% van de inkooporders is gebaseerd op producten - 95% projecten uitgevoerd op basis van MVO - 100% van de serviceproviders werkt conform contract - 95% AM-contracten: direct in staat in te spelen op veranderende context - Toetsing op het behalen van de contract- en/of projectdoelstellingen vindt in minimaal 90% van de gevallen plaats op basis van het V&V-proces - Minimaal 90% van de contracten met serviceproviders heeft een duurzaamheidsparagraaf Projectdoelstellingen Asset Owner - Het zijn van een professionele organisatie waarin het product- en regiegericht werken centraal staat - Optimalisatie van de invulling van door de hoogwaardige leveranciers binnen het Assetmanagement framework - Maximaliseren van een succesvolle samenwerking met de leveranciers binnen de gehele context van PoM en I&B in het bijzonder (samen met Asset Owner en Asset Manager)	PM I&B	MT I&B
<i>Risicoacceptatie</i> <i>(Beheersmaatregel)</i>			

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
2.5 Begroting I&B <i>Licence to operate</i>	Product Voor de benodigde middelen voor I&B wordt binnen PoM geput uit 3 bronnen, te weten: de exploitatie (lopend werk, dagelijks onderhoud, etc.), voorzieningen (groot onderhoud en vervangingen) en investeringen (nieuwe infrastructuur). Met 'begroting I&B' wordt bedoeld op het totaal aan middelen vanuit deze 3 bronnen. Onder regie I&B - 95% van de Begroting I&B wordt gehaald Projectdoelstellingen Asset Owner - Actieve bijdrage aan het leveren van betrouwbare input voor de begroting I&B	PM I&B	MT I&B
2.6 BMS en GIS	Product - Visie op GIS (beheer), processen, procedures en protocollen (inclusief wie is verantwoordelijk waar voor) - Voorzien in benodigde hard- en software c.q. SLA's of beheerovereenkomsten (in geval van MaaS of SaaS) met partners en beveiliging(s)protocollen Projectdoelstellingen Asset Owner - Naadloze voeding van het GIS en het BMS conform protocol(len) - 98% ABCD hebben van de GEO- en beheer informatie - Maximaal ondersteunen van alle processen binnen PoM met ABCD-informatie (Actueel, Betrouwbaar, Compleet en juiste (fit for purpose) Detailniveau	PM I&B	MT I&B
2.7 POC/Innovatie/ Digitalisering	Product Deze producten hebben betrekking op continue verbetering in termen van ontwikkeling, innovatie, duurzaamheid en digitalisering en vloeit mede voort uit de stevige ambities van PoM om vooruitstrevend te zijn. Met betrekking tot de infrastructuur betreft het in beginsel veelal studies of onderzoeken naar mogelijkheden om met nieuwe technieken de bedrijfsvoering te verbeteren c.q. invulling te geven aan de Corporate Strategy. Voorbeelden zijn digital twins of sensing. Onder regie I&B - 90% van de innovatie- en verbetervoorstellen doorlopen een vastgesteld proces Projectdoelstellingen Asset Owner - Periodieke en actieve inbreng m.b.t. innovatie en digitalisering	AM I&B	PM I&B

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
2.8 Verplichtingen	Product Actueel inzicht in alle verplichtingen vanuit milieu-vergunningen en andere vergunningen van bevoegd gezagen om gericht te kunnen sturen op ontwikkelingen en aantoonbaar compliant te zijn Projectdoelstellingen Asset Owner - Eigen verantwoordelijkheid voor verplichtingen vanuit milieuvergunningen en het aantoonbaar hieraan voldoen - Indien van toepassing: 95% projecten uitgevoerd op basis van MVO	AM I&B	PM I&B
3.1 Investeringsportfolio's	Product (S)AMP's, Meerjareninstandhoudingsprogramma, KP's, MIP - Meer dan 95% van de assets zijn opgenomen in één van de investeringsportfolio's - Afdoende vooruitziende blik doordat minimaal 90% van de investeringen en/of functiewijzigingen zijn voorzien in het MIP - Afdoende financiële onderbouwing doordat alle ontwikkelprojecten een SSK of GREX hebben Projectdoelstellingen Asset Owner - Betrouwbaar meerjarenperspectief voor de investeringen in de infrastructuur op basis waarvan onderbouwde besluitvorming mogelijk is - Projectenlijst is ABCD - Gefundeerde ramingen/begrotingen met transparante risico inschatting - Actieve input voor de Investeringsportfolio's vanuit zelf opgestelde meerjarenplanningen	PM I&B	MT I&B
3.2 LIOR/Beeldbank	Product Tactische en operationele kaders waaraan de infrastructuur dient te voldoen. Hierbij is de LIOR meer technisch van aard, zoals waaraan dient een wegconstructie wat betreft eisen, normen en richtlijnen aan te voldoen. De Beeldbank is zoals de titel al aangeeft meer beeldend van aard; kaders voor de gewenste beeldkwaliteit in een bepaald gebied. Zo wordt geografisch onderscheid gemaakt in 6 thematische deelparken op het terrein; ieder met een eigen karakter en dus ook gewenst beeld c.q. uitstraling. Projectdoelstellingen Asset Owner - Werken conform de LIOR/Beeldbank - Inpassing en engineering van de infrastructuur conform vigerende kaders en eisen, normen en richtlijnen met als doelstelling robuustheid en toekomstbestendigheid	PM I&B	MT I&B

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
3.3 Project- en budgetpeilingen	Product Tussentijdse toetsen van de voortgang van projecten op het behalen van de projectdoelstellingen Onder regie I&B - 95% projecten uitgevoerd op basis van MVO - 95% begroting gehaald Projectdoelstellingen Asset Owner - Aantoonbaar leveren van prestaties door periodiek te monitoren en waar nodig/gewenst bij te sturen in het kader van efficiency en transparantie - Actieve bijdrage voor de periodieke project- en budgetpeilingen door bewaking/advisering voor/namens POM/I&B	AM I&B	PM I&B
4.1 AM-contracten	Product I&B belegt een groot aantal (zorg)taken met betrekking tot het beheer en onderhoud van de assets vanaf tactisch tot en met operationeel niveau bij leveranciers. AM-contracten op basis waarvan uitbesteding aan leveranciers plaats vindt. Onder regie I&B - 95% niet-kerntaken uitbesteed - 95% projecten uitgevoerd op basis van MVO - 90% werken in de geest van ISO55000 - 98% ABCD hebben van GEO- en beheerinformatie - 1:1 door vertaling van doelen organisatie naar werk-bare doelen, eisen en ambities (SLA's) Projectdoelstellingen Asset Owner - Invulling door leveranciers in meest brede zin van het woord conform dit SPA - Regie- en productgericht werken door bij voorkeur de (strategische) KPI's (zie § 6.2) 1:1 te vertalen naar de contract doelstellingen - Kunnen en willen anticiperen op eventuele aanvullende werkzaamheden (flexibele schil, 95% AM-contracten direct in staat in te spelen op veranderende context) - Kunnen en willen bijdragen aan innovatie - 100% in control gedurende de realisatie - Probleemloze transitiefase bij het overnemen van het areaal/de assets door nieuwe serviceproviders	AM I&B	PM I&B

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
4.2 Compliance register	Product Actueel overzicht (ABCD) van alle relevante wet- en regelgeving & eigen normen, regels en gedragscodes, aangewezen verantwoordelijken, toets resultaten wel/niet compliant, etc. Projectdoelstellingen Asset Owner - Verantwoordelijk voor het compliant zijn voor/namens PoM/I&B; aan te tonen met het compliance register dat ABCD is - Verbeteracties en/of interveniëren waar nodig/gewenst - Input voor management review en continue verbeteren	AM I&B	PM I&B
4.3 Project-, contract- en risicomanagement	Product Producten komend uit het proces van project, contract- en risicomanagement Projectdoelstellingen Asset Owner Project-, contract en risicomanagement is fit for Purpose: - Stelt I&B in staat regie te voeren - In geest van Systems Engineering en Systeemgerichte Contract Beheersing - Zelfcontrole door/namens leveranciers - I&B kan op basis van producten inhoudelijk toetsen en volstaan met verificatie en validatie op het behalen van de prestaties/doelen - (Veilig) functioneren en het duurzaam presteren van de assets wordt bewaakt en geborgd	AM I&B	PM I&B
4.4 Grondstoffenbank (dashboard circulariteit)	Product Een van de hoofdpogaven uit de Corporate Strategy is 'Focus op duurzaamheid en circulariteit met oog voor het milieu' met onder andere als maatregel het vergroten van het aantal afval/reststoffen die als grondstof worden benut. Om dit te realiseren is al op kleine schaal gestart met de 'grondstoffenbank'. Dit gaat verder dan alleen het inrichten en beheren van een terrein waar sloopafval naar toe wordt gebracht om op enig moment te worden hergebruikt (een fysieke marktplaats). Het gaat uiteindelijk om het gehele proces bij zowel PoM/I&B en alle gebruikers van de haven om sloopafval tot 0 te reduceren. Dit betekent afspraken over het hergebruik van producten en grondstoffen in de gehele cyclus van eerste initiatief tot en met sloop, ondersteund met een virtuele marktplaats. Projectdoelstellingen Asset Owner - Aantoonbaar duurzaam materiaalgebruik - Actieve inzet en inbreng ten behoeve van fysieke grondstoffenbank op HiM	AM I&B	PM I&B

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
4.5 Communicatieprotocol <i>Performance</i>	Product Het communicatieprotocol geeft het kader hoe in termen van communicatie bij (majeure) projecten vanuit PoM wordt afgestemd. Enerzijds om PoM te promoten en anderzijds om (mogelijke) negatieve impact te minimaliseren aan de voorkant of bij een ongewenste gebeurtenis. Projectdoelstellingen Asset Owner - Communicatie bij (majeure) projecten afgestemd op de strategie, focus, identiteit en reputatie van PoM - Externe communicatie conform het protocol	PM I&B	MT I&B
5.1 Dashboards	Product Instrument (Excel of anderzijds digitaal) van I&B om te kunnen monitoren; in één oogopslag inzicht in stand van zaken (geleverde prestatie) op verschillende niveaus Projectdoelstellingen Asset Owner - Actieve voeding van het dashboard van I&B - 100% van de (strategische) KPI's zijn vertaald in een performance-dashboard (subjectief c.q. objectief)	AM I&B	PM I&B
5.2 Factsheets	Product Geografische duiding (waar), wat betreft het (beschrijving met bij voorkeur bewijslast), wie is verantwoordelijk, gewenste situatie (waaraan te voldoen) en gewenste opvolging (actie) Projectdoelstellingen Asset Owner - Vastleggen van actuele status (onderhoudstoestand) en/of uiten van zorgen over de onderhoudstoestand of het functioneren/presteren van assets ten behoeve van communicatie rondom risico's en maatregelen - Opstellen en inbrengen van factsheets	AM I&B	PM I&B
5.3 Systeem-, proces en producttoetsen	Product Toets plan, verslagen/rapporten van de toetsen (bijvoorbeeld een auditverslag, review op een WoW-proces of een producttoets) Projectdoelstellingen Asset Owner Ingebakken energiestroom in de processen voor verbetering en innovatie van asset-prestaties, mede gericht op MVO/SDG: - Uitvoeren van systeem-, proces- en producttoetsen (zie ook 4.3) - Focus op continue verbetering in onder andere het presteren van de assets - Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen c.q. innovaties verwezenlijken - Circulair assetmanagement, onnodige CO2-emissie voorkomen	AM I&B	PM I&B

PRODUCT	EIS/KADER/DOELSTELLING	VERIFICATIE	VALIDATIE
5.4 GAP-analyses	Product Analyses om te bepalen hoe doelen het best bereikt kunnen worden. Het vergelijkt de huidige situatie met een ideale situatie of doelstellingen, waardoor gebreken en mogelijkheden voor verbetering naar voren komen. Hierbij wordt gehandeld op basis van feiten in plaats van veronderstellingen om doelen te behalen. Onder regie I&B - 90% van de innovatie- en verbetervoorstellen doorlopen een vastgesteld proces Projectdoelstellingen Asset Owner Ongevraagd adviseren en actieve inbreng met betrekking tot GAP-analyses: - Verbeterinitiatieven passend binnen organisatiedoelstellingen (contractuele voorwaarde) - Input voor Management Review (5.5)	AM I&B	PM I&B
5.5 Management Review <i>(strategische) KPI's</i>	Product Het beoordelen van het volledige functioneren van I&B in het afgelopen jaar met verbetervoorstellen, kijkend naar onder andere realisatie van de beoogde waarden en doelen, volgen van de principes van PoM, aansturing en leiderschap I&B, functioneren van de WoW (in de geest van ISO 55000), kwaliteit dienstverlening Service-providers en tevredenheid stakeholders Projectdoelstellingen Asset Owner - PFU en eindevaluatie uitvoeren (bij minimaal 90% van de projecten) - Input geven (gevraagd en ongevraagd)	PM I&B	MT I&B

6.2 (STRATEGISCHE) KPI'S PROGRAMMA I&B

Onderstaand is al het voorgaande in dit document samengevat tot een waarde-kader voor specifiek I&B. Tevens zijn zo smart mogelijk de (strategische) KPI's van de Asset Owner bepaald en opgenomen.

WAARDE	BETEKENIS VOOR I&B	KPI
Versterken en digitaliseren infrastructuur	▪ Toekomstbestendig, duurzaam en veilig voorzieningenniveau alle modaliteiten (verbeteren, moderniseren/upgraden) ▪ Ondernemen in HiM zo optimaal mogelijk ondersteunen ▪ Invulling geven aan POC/Innovatie/Digitalisering (bijvoorbeeld: IoT door sensing, Smart/Predictive Maintenance d.m.v. Big Data of (semi)autonoom rijden & varen)	▪ Beschikbaarheid ≥ 95% * ▪ Betrouwbaarheid ≥ 95% ** <i>Door onder andere:</i> ▪ Actuele visies voor alle assets/modaliteiten ▪ 95% assets in portfolio's ▪ Ambitiekwaliteit fysieke assets (technisch e/o beeld): basis
Excelleren in veiligheid & security	▪ Géén incidenten als gevolg van ongewenste en/of onacceptabele risico's (zie Risicomatrix) ▪ Stelselmatige verbetering en behoud verkeersveiligheid op HiM ▪ Alle werkomgevingen voldoen aan wettelijke richtlijnen en bepalingen ▪ Afdoende bescherming kritische assets tegen inbraak, brandstichting of vandalisme ▪ Leveranciers in lijn brengen door aanbestedingscriteria voor veiligheid & security	▪ Geen ongevallen met zwaar letsel of ernstiger (binnen invloedssfeer) ▪ Geen tot maximaal beperkte en tijdelijke impact op bedrijfsvoering PoM e/o ondernemers
Digitale weerbaarheid en beveiligen data	▪ Binnen invloedssfeer I&B maximaal bijdragen aan collectief beveiligingsconcept ▪ Data van I&B afdoende beschermen ▪ Leveranciers in lijn brengen door aanbestedingscriteria voor digitale weerbaarheid en beveiligen data	▪ Geen tot maximaal beperkte en tijdelijke impact op bedrijfsvoering PoM e/o ondernemers ▪ Geen datalek (persoonsgegevens, bedrijfsgevoelige informatie, binnen invloedssfeer)
Goed nabuurschap	▪ Voldoende oog voor samenleven in harmonie met de omgeving ▪ Structureel reduceren van hinder voortkomend uit incident ▪ Binnen context rekenschap geven aan eisen en wensen 'buren' van HiM (door omgevingsmanagement) ▪ Eenduidige communicatie naar de 'buren' en/of overige stakeholders	▪ Geen achteruitgang leef-, woon- en werkomgeving ▪ Geen blijvende schade aan omgeving bij incidenten/calamiteiten
Focus op duurzaamheid & circulariteit met oog voor milieu	▪ Ontwikkelen infrastructuur die duurzaam transport mogelijk maakt (inclusief modal shift van de weg naar spoor, water of buis) ▪ Invullen op materiaalneutraliteit en energiezuinig acteren ▪ Klimaatbestendig watersysteem ▪ Positioneren HiM als hotspot voor circulariteit, recycling en innovatie; ontwikkelen grondstoffenbank ▪ Leveranciers in lijn brengen door aanbestedingscriteria voor biodiversiteit, energiebeheer & circulariteit	▪ BREEAM-NL: minimaal 'good' ▪ SDG-doelen (zie Corporate Strategy) <i>Door onder andere:</i> ▪ ≥ 90% contracten Serviceproviders heeft duurzaamheidsparagraaf (o.a. optimaal gebruik reststromen)

WAARDE	BETEKENIS VOOR I&B	KPI
Stabiel en transparant financieel beleid	▪ End-of-life (technisch, functioneel e/o financieel) voor alle kritische assets in beeld hebben ▪ Alle ontwikkelprojecten voorzien van een SSK of GREX ▪ Besluitvorming in MT op basis van 98% ABCD Geo- en beheerinformatie ▪ Besluitvorming in MT op basis van waarde-kader (in balans performance – risico's – kosten) ▪ Opstellen jaarlijks 'in control statement'	▪ Geen onvoorziene schade of kosten boven € 500.000,- ▪ Afwijking op jaarlijkse totaal begroting I&B ≤ 5% ▪ Geen toename kosten voor beheer en onderhoud (los van externe invloeden zoals toename areaal of indexatie) <i>Door onder andere:</i> ▪ ≥ 90% investerings-/functie wijzigingen assets in MIP ▪ 100% risico's en dreigingen gekoppeld aan Risicomatrix
Reputatie en imago	▪ Professioneel omgevingsmanagement ▪ Monitoren omgevingsfeedback o.b.v. Ticketboxsysteem (en indien nodig beheersmaatregelen treffen, verbeteracties) ▪ Compliant zijn, voldoen aan zorgplicht & wet- en regelgeving ▪ Toepassen communicatieprotocol PoM bij (majeure) projecten ▪ Leveranciers in lijn brengen door aanbestedingscriteria voor leidende principes PoM, overige waarden en principes en het gewenste breed functioneren	▪ Sluitend Compliance register ▪ Géén 'nadelig' nieuws regionaal of landelijk ▪ Geen waarschuwing bevoegd gezag <i>Door onder andere:</i> ▪ ≥ 95% uitvoering op basis van MVO ▪ ≥ 99% van de werken wordt uitbesteed volgens het SPA

Opmerking *: Beschikbaarheid

Betreft de waarschijnlijkheid dat een vereiste functie op een gegeven willekeurig moment kan worden uitgevoerd onder gegeven omstandigheden. Vrij vertaald: de kans dat de infrastructuur, bijvoorbeeld een weg op HiM, daadwerkelijk kan worden gebruikt voor het doel waarvoor deze is aangelegd. Een beschikbaarheid van 100% is praktisch onmogelijk, bijvoorbeeld als gevolg van een incident of calamiteit, hevige sneeuwval of reguliere, noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden. Een norm van minimaal 95% is hoog en geeft afdoende invulling aan het gebruik kunnen maken van alle modaliteiten en dus bijvoorbeeld bereikbaarheid van HiM via de weg. Sturing geven aan beschikbaarheid vindt hoofdzakelijk plaats door goed organiseren (bijvoorbeeld plannen van werkzaamheden, hebben van een calamiteitendienst of handelingsperspectieven).

Opmerking **: Betrouwbaarheid

Betreft de waarschijnlijkheid dat een vereiste functie wordt uitgevoerd onder gegeven omstandigheden gedurende een bepaald tijdsinterval. Vrij vertaald: de kans dat een deel van de infrastructuur uitvalt en de functie niet meer kan vervullen, bijvoorbeeld een verstopt of plaatselijk ingestort riool. Hoewel ook nu sprake is van het tijdelijk niet functioneren, vindt sturing op minimaal 95% betrouwbaarheid

anders plaats. Het betreft in dit geval het monitoren van de kwaliteit van de assets en risico-inschatting op uitval. Sturing geven aan betrouwbaarheid vindt hoofdzakelijk plaats door de conditie van de infrastructuur continue te toetsen en mogelijke knelpunten proactief te identificeren en te beoordelen op mogelijke risico's. En, indien noodzakelijk, beheersmaatregelen te nemen. Identificatie vindt bijvoorbeeld al plaats door toetsing aan de vastgestelde ambitiekwaliteit voor fysieke assets (technisch e/o beeld) van basis.

7. AFSLUITING

PoM is vooruitstrevend en wil continu blijven ontwikkelen. Het businessmodel waarbij minimaal 95% van de niet-kerntaken wordt uitbesteed, vraagt om hoogwaardige leveranciers die van toegevoegde waarde zijn. Niet alleen om I&B inhoudelijk te helpen, maar ook om zelf actief bij te dragen aan de ambities en de beoogde ontwikkeling, zoals geschetst in § 3.5.1.

De context waarin de leverancier acteert, is gegeven in dit SPA. Wil I&B daadwerkelijk flexibel en daadkrachtig acteren, dan dient aan een aantal voorwaarden te worden voldaan. Eén van die voorwaarden is dat de leverancier in staat is om I&B te voorzien van stuurinformatie. Achterliggende gedachte hierbij is maximale efficiëntie en effectiviteit in de informatie-uitwisseling. Ambitie is dat de stuurinformatie indien nodig na verificatie en validatie één op één kan worden doorgezet aan het MT van PoM.

Dit vraagt onder andere om:

- Doorgronden van alles wat leeft en speelt op het HiM;
- Kennis & inzicht van de interne werkwijze bij PoM;
- • Goed kunnen samenwerken met de medewerkers van I&B en overige leveranciers en bereid zijn daarin te investeren;
- Inlevingsvermogen en er ook naar handelen; dit houdt ook in een bepaalde servicegerichtheid (niet alleen doen wat het contract vraagt, maar ook wat de omgeving belangrijk vindt);
- Kunnen combineren van 'denken' en 'doen'. Hiermee wordt bedoeld op het ook op tactisch, zelfs op strategisch niveau kunnen opereren;
- Kunnen werken in de geest van ISO55000;
- Professioneel in termen van 'zelf controlerend' en 'zelfverbetering'. Dit impliceert ook dat fouten mogen worden gemaakt, maar wel dat er (snel) moet worden geleerd.

PoM/I&B biedt de hoogwaardige leveranciers een stabiele, doch dynamische en interessante (werk)omgeving met meer dan voldoende uitdagingen. Pro-activiteit wordt zeer gewaardeerd.

BIJLAGE 1

PRODUCTEN WOW

1 Stakeholdersanalyse I&B strategie geënt op een actuele en vastgestelde I&B contextanalyse ...door en met de volgende producten:	1.1 Visiedocumenten van de modaliteiten Wegen-structuurvisie, Spooragenda, Roadmap Riool	1.2 Stakeholdersanalyse Huidige analyse: vanuit AM-contract Droog, herijking < 4 jaar	1.3 Ontwikkelen en toepassen van Omgevingsmanagement Huidige WoW: beheermailbox	1.4 Implementeren actuele Handelingsperspectieven
	2.1 Activeringsbeleid vertaald naar kader notitie AMP's	2.2 Risicomatrix I & B	2.3 Risicodossier I&B (inclusief dreigingen)	2.4 SPA Organisatie & doelstellingen (gedeelte SAMP)
2 Fit for purpose door afstemmen van de organisatie op product en regie gericht werken ...door en met de volgende producten:	2.5 Begroting I & B	2.6 BMS en GIS (datapaspoorten methodiek en geometrie)	2.7 Concreet maken van POC/Innovatie/Digitalisering	2.8 Verplichtingen uit milieuvergunningen en vergunningen bevoegd gezagen dossier
	3 Realiseren van de corporate strategie door uitvoering conform investeringsportfolio (AMP's, MIP en KP's) ...door en met de volgende producten:	3.1 Assets in investeringsportfolio's op basis van: • (S)AMP'S met egalisatie • Meerjareninstandhoudingsprogramma of KP's met egalisatie • MIP	3.2 LIOR BEELDBANK	3.3 Project- en budget-peilingen inclusief verklaring verschillen GREX (inclusief SSK)
4 Bereiken van de organisatiedoelen door deze te vertalen in contract- en projectdoelstellingen ...door en met de volgende producten:	4.1 AM-contracten Per assetgroep met doorvertaling SPA	4.2 Compliance register Zowel wat betreft I&B, als de serviceproviders en of adviseurs (inzage PoM)		
	4.3 Project-, contract- en risicomanagement (proces nog expliciet maken)	4.4 Grondstoffenbank (Dashboard Circulariteit) T.b.v. inbedden duurzaam en materiaalgebruik en -keuze	4.5 Communicatieprotocol (afstemming corporate communicatie en projecten)	
5 Continue optimalisatie door uitvoeren verbeterinitiatieven passend binnen de organisatiedoelstellingen ...door en met de volgende producten:	5.1 Dashboards Met stand van zaken in 1 oogopslag op verschillende niveaus	5.2 Factsheets Voor eigendommen PoM en zorguitingen eigendommen derden t.b.v. communicatie rondom risico's en maatregelen		
	5.3 Systeem, proces- en producttoetsen Voor borging (toetsen en verbeteren) van afgesproken samenwerking OG-ON	5.4 GAP-analyse Tussen ambitie met investeringsportfolio's en contracten & ISO55000	5.5 Management Review Jaarlijkse samenvatting van leer- en verbeterpunten	

DE VERDIEPENDE STRATEGIE VAN I&B





Copyright © 2024

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de auteurs.

De informatie die in dit rapport is opgenomen is uitsluitend bestemd voor geadresseerde(n) en kan persoonlijke of vertrouwelijke informatie bevatten. Gebruik van deze informatie, door anderen dan de geadresseerde(n) en gebruik door hen die niet gerechtigd zijn van deze informatie kennis te nemen, is niet toegestaan. De informatie is uitsluitend bestemd om te worden gebruikt door de geadresseerde, voor het doel waarvoor dit rapport is vervaardigd. Indien u niet de geadresseerde bent of niet gerechtigd bent tot kennisneming, is openbaarmaking, vermenigvuldiging, verspreiding en/of verstrekking van deze informatie aan derden niet toegestaan, tenzij na schriftelijke toestemming door Antea Group en wordt u verzocht de gegevens te verwijderen en direct een melding te maken bij security@anteagroup.nl. Derden, zij die niet geadresseerd zijn, kunnen geen rechten aan dit rapport ontleen, tenzij na schriftelijke toestemming door Antea Group.





HAVENBEDRIJF MOERDIJK
PLAZA 3, 4782 SL MOERDIJK
POSTBUS 17, 4780 AA MOERDIJK
+31 (0) 168 38 88 88
INFO@PORTOFMOERDIJK.NL
WWW.PORTOFMOERDIJK.NL