



Plan van aanpak Transitie Wegen 2023

Waterschap Hollandse Delta

23 december 2022,
Versie 1.0

Joustra
Advies

Voorwoord

Dit Plan van Aanpak Transitie Wegen van het waterschap Hollandse Delta bestaat uit 3 delen.

Het eerste deel betreft een algemeen deel waarin kort de achtergrond en context van het over dragen van wegen van een waterschap aan een andere wegbeheerder wordt toegelicht. En waarin een theoretisch model wordt uitgelegd waarmee het mogelijk is de wegen van WSHD over te dragen aan de inliggende gemeenten.

In het tweede deel staat de aanpak beschreven die WSHD toe gaat passen om de wegen (en bijbehorende assets) over te dragen aan de gemeenten. Dit betreft zowel een procesbeschrijving, een beschrijving van de uitgangspunten en randvoorwaarden als de globale planning en doorlooptijden waar rekening mee gehouden moet worden.

Het derde deel betreft een beschrijving van de financiële consequenties, de risico's en de benodigde (personele) organisatie bij de gekozen aanpak.

Inhoudsopgave

Voorwoord	- 1 -
1. Inleiding.....	- 3 -
1.1 Aanleiding	- 3 -
1.2 Dit plan van Aanpak.....	- 3 -
1.3 Leeswijzer	- 3 -
2. Context	- 4 -
2.1 Bestuurlijk kader	- 4 -
2.2 Geschiedenis WSHD.....	- 5 -
2.3 Wegenoverdracht HHNK	- 5 -
3. Transitie model.....	- 6 -
3.1 Netto betaler en Netto ontvanger.....	- 6 -
3.2 Onderlinge solidariteit	- 7 -
3.3 Gewenningsbijdrage en Solidariteitsbijdrage	- 8 -
3.4 Uitgangspunten	- 9 -
3.5 Randvoorwaarden	- 10 -
4. Aanpak	- 11 -
4.1 Fasering	- 11 -
4.2 Strategie uittreden	- 13 -
4.3 Ondersteunend beleid	- 14 -
5. Planning.....	- 15 -
5.1 Programma Transitie Wegen	- 15 -
5.2 Afzonderlijke projecten	- 16 -
6. Financieel	- 17 -
6.1 Businesscase Transitie Wegen WSHD.....	- 17 -
6.2 Programma Transitie wegen.....	- 18 -
6.3 Transitie wegen in cijfers	- 19 -
7. Risico's.....	- 20 -
7.1 Interne risico's	- 20 -
7.2 Externe risico's.....	- 20 -
8. Organisatie	- 22 -
8.1 Programmteam.....	- 22 -
8.2 Staande organisatie	- 23 -
Bijlagen	- 24 -

1. Inleiding

De wens om waterschapswegen over te dragen aan gemeenten is binnen het waterschap Hollandse Delta niet nieuw. In het verleden zijn al eerder voorbereidingen getroffen. Omdat dit ondertussen alweer enige tijd geleden is, is een nieuw plan van aanpak nodig. Dit hoofdstuk gaat kort in op de aanleiding voor de Transitie Wegen, de behoefte naar een (nieuw) plan van aanpak en de indeling van de rest van het voorliggende document.

1.1 Aanleiding

Het beheer van openbare wegen is in Nederland volgens de wegenverkeerswet belegd bij drie (overheids)partijen; het Rijk, de Provincies en de Gemeenten. Incidenteel wordt hierop een uitzondering gemaakt voor bijvoorbeeld wegen in natuurgebieden of wegen naast het spoor. Een andere grote uitzondering betreft het wegbeheer door enkele Waterschappen.

Waterschap Hollandse Delta is één van deze waterschappen waarvoor een uitzondering is gemaakt. Dit waterschap is beheerder van maar liefst 1600 km aan wegen en fietspaden, veelal op dijken en in polders. De bijbehorende wegentaak ziet het waterschap Hollandse Delta niet als primaire taak van het waterschap. De wens is ontstaan om de wegentaak over te dragen aan de verschillende inliggende gemeenten.

1.2 Dit plan van Aanpak

Om deze transitie te kunnen realiseren zal een gezamenlijk proces doorlopen moeten worden met de betreffende gemeenten. Om hiermee aan de slag te kunnen is een Plan van aanpak nodig waarin staat hoe dit proces wordt ingericht en volgens welke stappen het doorlopen gaat worden. Tevens maakt dit Plan van aanpak inzichtelijk wat er intern bij het waterschap nodig is om de gewenste transitie in gang te zetten en te doorlopen.

1.3 Leeswijzer

Dit inleidende hoofdstuk 1 is samen met hoofdstuk 2, wat inzicht geeft in de context rondom de Transitie Wegen bij WSHD, het eerste algemene achtergronddeel van dit Plan van Aanpak. Hoofdstuk 3 (transitiemodel), hoofdstuk 4 (aanpak) en hoofdstuk 5 (planning) vormen het tweede deel van het Plan van Aanpak dat inzicht geeft in de aanpak van WSHD voor de Transitie Wegen. Het derde deel van het Plan van Aanpak betreft hoofdstuk 6 (financiën), hoofdstuk 7 (risico's) en hoofdstuk 8 (organisatie) en geeft verder inzicht in de concretisering van de gekozen aanpak en bijbehorende consequenties.

2. Context

Voordat over gegaan kan worden tot de inhoud van het plan van aanpak is wat kennis van de belangrijkste achtergronden nodig. In het vorige hoofdstuk is reeds duidelijk gemaakt dat de Transitie Wegen binnen WSHD een historie kent. Tevens is het van belang om goed duidelijk te hebben wat de bestuurlijke context is van een overdracht van wegen van het waterschap aan een gemeente. Als laatste gaat dit hoofdstuk in op de wegenoverdracht bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK). Daar is al meerdere jaren ervaring met de overdracht van wegen.

2.1 Bestuurlijk kader

Sinds 1993 is de wet herverdeling wegenbeheer van kracht. Daarbinnen is WSHD bij uitzondering aangewezen als wegbeheerder. De oorspronkelijke intentie van deze wet is het wegenbeheer onder te brengen bij het Rijk, de Provincies en de Gemeenten. In 1993 zijn echter enkele uitzonderingen gemaakt, met als voornaamste die van 5 waterschappen. Zij waren van oudsher wegbeheerder van (veelal) wegen op dijken en in polders en destijds is besloten dit in stand te houden. Uitgangspunt bij de vaststelling van de Wet herverdeling wegen was om deze elke 5 jaar te evalueren en zo nodig aan te passen. In 1998 heeft een evaluatie plaatsgevonden, zonder aanpassingen. Daarna is de evaluatie telkens uitgesteld met het oog op de komst van de Omgevingswet waarin de Wet herverdeling wegen zou opgaan. Dan zou ook weer kritisch gekeken (moeten) worden naar bij welke instanties het wegbeheer moet liggen en of het nog nodig en/of wenselijk is hier uitzonderingen op te maken.

In 2016 en 2017 hebben 4 van de 5 waterschappen die ook wegbeheerder zijn aangegeven eventueel hun wegbeheertaken te willen overdragen, maar daarvoor geen instrumenten te hebben. Het Ministerie van infrastructuur heeft daarvoor in 2017 een bestuurlijke verkenning laten uitvoeren door Karla Peijs. Zij heeft bij de waterschappen, de provincie Zuid-Holland en meerdere gemeenten onderzocht op welke manier een eventuele overdracht van wegen mogelijk zou moeten zijn. De uitkomsten van dit onderzoek zijn opgenomen in het rapport “Bestuurlijke verkenning waterschapswegen, Waar een wil is, is een weg” uit januari 2018.

Enkele belangrijke conclusies uit deze verkenning zijn:

- Er zijn geen wettelijke instrumenten om een wegenoverdracht op te leggen.
- Een overdracht van wegen vindt daarom plaats op basis van vrijwilligheid, onder met partijen overeen te komen voorwaarden.
- Er zijn meerdere scenario's mogelijk waarop een waterschap haar wegen kan overdragen aan de inliggende gemeenten. Bijvoorbeeld 'Alles of niets' of 'Stap voor stap, gepland' of 'Stap voor stap, op initiatief gemeenten'.

Twee belangrijke aanbevelingen:

- Bij een eventuele overdracht van wegen zal het waterschap de initiatief nemende partij moeten zijn. En met elke gemeente afzonderlijk het gesprek/onderzoek aan moeten gaan voor een overdracht.
- Gezien de financiële complexiteit is het verstandig dat het waterschap op voorhand een strategie opstelt voor de overdracht. Inclusief een integraal rekenmodel dat gebruikt kan worden om tot een sluitende businesscase te komen. Zowel voor het waterschap als voor de gemeente(n)

2.2 Geschiedenis WSHD

De wens om het wegbeheer over te dragen aan de gemeenten bestaat bij WSHD al langere tijd. In 2018 heeft de Verenigde Vergadering een besluit genomen de Transitie Wegen te starten, met als doel de wegen binnen 10 jaar overgedragen te hebben.

In die periode zijn diverse activiteiten ondernomen om uitvoering te geven aan dit besluit.

- Er zijn overleggen geweest met het Hoogheemraadschap Hollands Noorder Kwartier (HHNK) om de ervaringen van hun programma wegenoverdracht HHNK te horen. En om een goed beeld te krijgen van hun aanpak.
- Er zijn bij de Zuid-Hollandse gemeenten, waar WSHD nu nog wegbeheerder is, bestuurlijke en ambtelijke verkenningen geweest naar de interesse voor het (onderzoeken van het) overnemen van de wegen van WSHD.
- Er is een rekenmodel opgesteld om inzicht te krijgen in de financiële uitgangspunten voor een Transitie Wegen aan de gemeenten.
- Er is gestart met het inrichten van een programmateam om uitvoering te geven aan de Transitie Wegen.

Helaas is vanuit bestuurlijke overwegingen vervolgens besloten de overdracht van wegen voorlopig weer stil te leggen. Daarmee is een deel van de destijds reeds getroffen voorbereidingen verloren moeite gebleken, maar er is ook nog een deel overgebleven wat bij de herstart van de Transitie Wegen nog bruikbaar is.

2.3 Wegenoverdracht HHNK

Het Hoogheemraadschap Hollands Noorder Kwartier heeft in 2015 het besluit genomen zijn wegen over te dragen aan de inliggende gemeenten. Hiervoor is een plan opgesteld waarbij uiterlijk in 2025 alle wegen overgedragen zijn. Om dat voor elkaar te krijgen is een programmateam ingericht dat aan de hand van een financieel rekenmodel met alle inliggende gemeenten waar HHNK wegbeheerder is het gesprek is aangegaan om tot een overdracht te komen.

Eind 2022 heeft HHNK reeds aan 12 gemeenten de wegen overgedragen en is met de resterende 6 gemeenten in een vergevorderd stadium van het gezamenlijke onderzoek naar de haalbaarheid van een Wegenoverdracht. De verwachting is dat de streefdatum van 2025 gehaald zal worden.

In de volgende hoofdstukken van dit plan van aanpak wordt de methodiek die HHNK heeft toegepast als uitgangspunt gebruikt, met waar nodig de maatwerkaanpassingen voor de situatie van WSHD.

3. Transitiemodel

De overdracht van de wegen van WSHD aan de inliggende gemeenten wordt ingestoken volgens een transitiemodel. Dit model is gebaseerd op de methodiek die HHNK ook heeft toegepast bij de wegenoverdracht. De belangrijkste onderdelen van dit model zijn de concepten van Netto betaler en Netto ontvanger, Onderlinge Solidariteit en een Gewenningsbijdrage en Solidariteitsbijdrage. Deze onderdelen staan hieronder toegelicht. Daaronder volgen de uitgangspunten die gebruikt worden bij de Transitie Wegen van WSHD. Door het toepassen en/of realiseren van deze uitgangspunten wordt een overdracht van alle wegen haalbaar. Omdat de Transitie Wegen een complex en dynamisch proces is, zijn er ook randvoorwaarden te benoemen waaraan moet worden voldaan om het transitiemodel ook daadwerkelijk werkend te krijgen (en te houden). Deze randvoorwaarden staan als laatste in dit hoofdstuk beschreven.

3.1 Netto betaler en Netto ontvanger

WSHD voert jaarlijks het onderhoud aan zijn wegen uit volgens de gangbare onderhoudsmethodieken. Logischerwijs zijn er kosten verbonden aan dit onderhoud. Deze kosten worden gedekt uit de inkomsten wegenheffing, de inkomsten Wet Herverdeling Wegen (WHW) en in enkele gevallen vanuit de reserves ten behoeve van de wegentaak. In het kader van de Transitie Wegen zijn de inkomsten wegenheffing en inkomsten WHW voor elke gemeente het meeste van belang. De inkomsten WHW worden jaarlijks door elke gemeente, waar WSHD wegen beheert, betaalt uit hun bijdrages uit het gemeentefonds. De inkomsten WHW zijn afhankelijk van de hoeveelheid wegen die WSHD in de gemeente beheert. Hoe meer wegen, hoe hoger de bijdrage. De wegenheffing wordt jaarlijks opgebracht door de belastingplichtigen van de gemeenten waar WSHD wegen beheert. Net als alle andere belastingheffing vindt dit plaats voor elke belastingplichtige, ongeacht diens woonplaats. Het gevolg is dat de inkomsten vanuit de wegenheffing in een afzonderlijke gemeente niet evenredig zijn met de hoeveelheid wegen die WSHD daar beheert. Het is immers hoe meer belastingplichtigen hoe meer wegenheffing. En niet (persé) hoe meer wegen hoe meer inkomsten.... Het gevolg hiervan is dat er zogenoemde netto betalers en netto ontvangers zijn binnen het systeem van de inkomsten en uitgaven van het wegbeheer van WSHD.

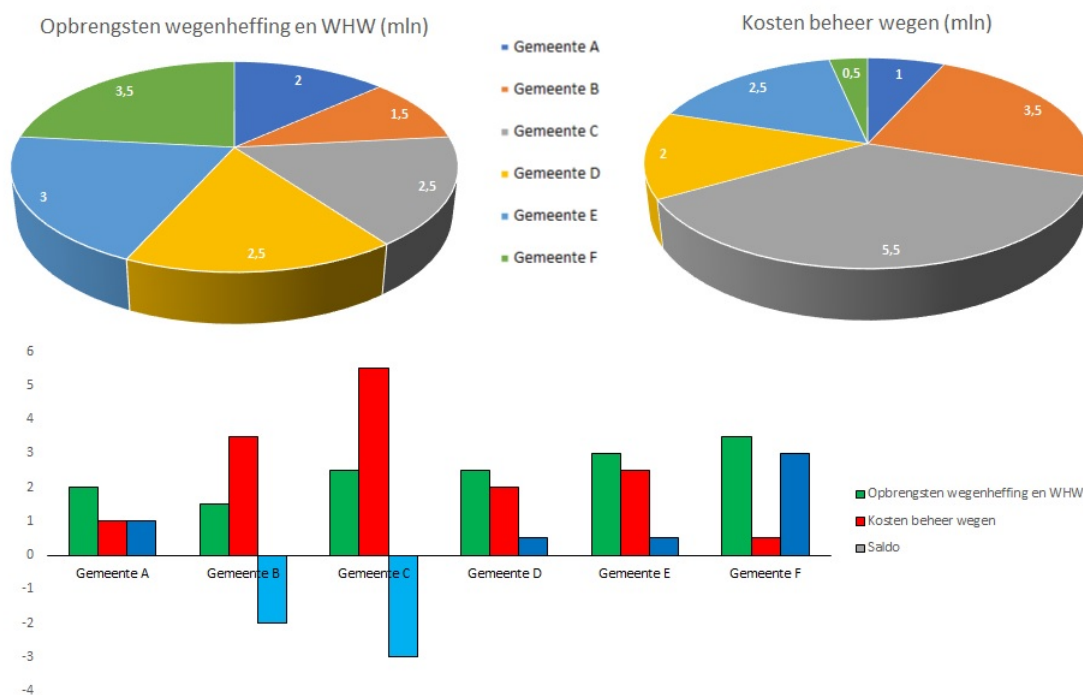
Netto betaler

Een netto betaler betreft een gemeente waar WSHD meer inkomsten uit de wegenheffing en bijdrage WHW heeft dan dat er kosten gemaakt worden voor het wegbeheer in die gemeente. Dit betreft gemeenten met (relatief) veel belastingplichtigen en weinig WSHD wegen.

Netto ontvanger

Een netto ontvanger betreft een gemeente waar WSHD minder inkomsten uit de wegenheffing en bijdrage WHW heeft dan dat er kosten gemaakt worden voor het wegbeheer. Dit betreft gemeenten met (relatief) weinig belastingplichtigen en veel WSHD wegen.

Alle gemeenten bij elkaar genomen zijn de netto betalers en de netto ontvangers met elkaar in evenwicht. De inkomsten dekken namelijk de uitgaven. Maar per afzonderlijke gemeente is dit evenwicht er niet. Ter illustratie van dit systeem volgt hieronder een fictief voorbeeld met 6 gemeenten.



Figuur 3.1 Voorbeeld netto betaler en netto ontvanger

Gemeente C is een netto ontvanger. De opbrengsten zijn fors lager dan de kosten, met een negatief saldo tot gevolg. Gemeente F daarentegen is een netto betaler, hier zijn de opbrengsten fors groter dan de kosten. Het saldo is daardoor positief. Met elkaar zijn de opbrengsten en kosten in de 6 gemeenten in evenwicht. De negatieve saldi van gemeente B en C worden opgevangen door de positieve saldi van de 4 anderen.

In de situatie van WSHD zou de gemeente Goeree-Overflakkee gemeente C uit dit voorbeeld zijn, terwijl gemeente Rotterdam in dit voorbeeld gemeente F zou zijn. Waarbij aangetekend dat de getallen fictief zijn. In bijlage 1 is een overzichtskaart opgenomen van de netto ontvangers en netto betalers in het (wegen)beheergebied van WSHD.

3.2 Onderlinge solidariteit

In de systematiek van de inkomsten en uitgaven voor het wegbeheer zit indirect een onderlinge solidariteit ingebakken. De (belastingplichtigen van de) netto betalers betalen mee aan de kosten van het wegbeheer bij de netto ontvangers.

Op het moment dat WSHD wegen gaat overdragen aan één of meer gemeente(n) ontstaat er een verschuiving in de onderlinge solidariteit. Deze verschuiving heeft voor alle achterblijvende én de uittredende gemeente een gevolg.

Achterblijvers

Doordat een gemeente de wegen van WSHD overneemt, komen er zowel inkomsten als kosten te vervallen. Voor de achterblijvers is het binnen de systematiek van de wegenheffing voor WSHD nodig dat er een nieuw evenwicht wordt bereikt. Het gevolg is dat de wegenheffing voor alle achterblijvende belastingplichtigen zal worden aangepast. Bij het uittreden van een netto betaler vallen er relatief meer inkomsten weg dan kosten en zullen de achterblijvers dus meer moeten gaan opbrengen met elkaar. Bij het uittreden van een netto ontvanger is dit omgekeerd.

Uittredende gemeente

Op het moment dat een gemeente de wegen heeft overgenomen van WSHD en zelf het beheer gaat uitvoeren heeft deze zelf te maken met het betreffende saldo van inkomsten en opbrengsten. De wegenheffing via WSHD en het doorschuiven van de bijdrage WHW komen te vervallen en de gemeente moet zelf zorgdragen voor budget, middels de eigen gemeentebelasting(en)

Voor een netto betaler is dit een gunstige situatie. De ruimte binnen de weggevallede wegenheffing en bijdrage WHW in de gemeente is immers groter dan de kosten. In theorie betekent dit een belastingmeevaller voor de belastingplichtigen. Voor een netto betaler kan uittreden dus aantrekkelijk zijn.

Voor een netto ontvanger is dit een lastige situatie. De ruimte binnen de weggevallede wegenheffing en bijdrage WHW is immers niet genoeg om de kosten te dekken. In theorie betekent dit een lastenverzwaring voor de belastingplichtigen. Voor een netto ontvanger is uittreden niet helemaal vanzelfsprekend. De onderlinge solidariteit van de netto betalers uit de gezamenlijkheid van de wegenheffing via WSHD is namelijk niet meer aanwezig.

3.3 Gewenningsbijdrage en Solidariteitsbijdrage

Om de overdracht van alle wegen van WSHD te realiseren is het belangrijk om bovenstaande effecten in gezamenlijkheid zo goed mogelijk te compenseren. De in het huidige systeem aanwezige onderlinge solidariteit is daarbij nodig.

De netto betalers kunnen een belastingvoordeel (voor de belastingplichtigen) bereiken door de wegen over te nemen. Zij zullen daarom sneller bereid zijn de wegen over te nemen. Maar de netto ontvangers hebben hier een grote drempel te overwinnen.

Op het moment dat die drempel zo laag mogelijk gemaakt kan worden, kan het ook voor een netto ontvanger interessant blijken te zijn om de wegen van WSHD over te nemen. Ze krijgen daarmee bijvoorbeeld meer invloed op het gebruik, onderhoud en inrichting van deze wegen. Plus voor de ambities in het ruimtelijk domein zijn ze na een eventuele Transitie Wegen de enige wegbeheerder en daardoor niet meer afhankelijk van een andere partij voor het realiseren van de ambities.

Om de drempel zo laag mogelijk te maken kan een netto ontvanger bij een overname van de WSHD wegen een Gewenningsbijdrage krijgen.

De Gewenningsbijdrage is een bijdrage aan een netto ontvanger om het verschil tussen de belastingopbrengst en de kosten voor wegbeheer te overbruggen. Op deze manier hoeft een netto ontvanger niet direct een enorme belastingverhoging door te voeren na overname van

de wegen, maar kan dit geleidelijk. Er kan over een periode van 10 jaar naartoe gegroeid worden. Aan de hand van onderstaand (fictief) rekenvoorbeeld wordt het concept van een gewenningsbijdrage verder uitgelegd.

Rekenvoorbeeld gewenningsbijdrage

Gemeente C uit het voorbeeld van figuur 3.1 neemt de wegen van WSHD over en heeft uitgerekend dat voor het onderhoud van deze wegen op jaarbasis een bedrag van € 5.5 mln nodig is. In de oude situatie waarbij WSHD nog wegbeheerder was werd aan wegenheffing en via de bijdrage WHW € 2.5 mln opgehaald in deze gemeente. In totaal is er dan na overname van de wegen een gat van € 3 mln te overbruggen.

In het eerste jaar krijgt gemeente A dit gat gecompenseerd, in het tweede jaar 10% minder en alle volgende jaren daarna ook telkens 10% minder. Na 10 jaar komt de gewenningsbijdrage vervolgens te vervallen. In totaal komt dit neer op een gewenningsbijdrage van € 16.5 mln. WSHD zal deze direct bij de overdracht van de wegen overmaken zodat de Transitie Wegen ook in één keer afgehandeld is.

Om de gewenningsbijdrages aan alle uittredende netto ontvangers te kunnen meegeven richt WSHD een solidariteitsfonds in. Dit fonds wordt gevuld met de solidariteitsbijdrage van de uittredende netto betalers. Bij het uittreden van de netto betalers doet WSHD een beroep op de onderlinge solidariteit die ook nu al in het systeem van de wegenheffing zit. Door het storten van een solidariteitsbijdrage delen de netto betalers een deel van het belastingvoordeel dat zij pakken door uittreden met de netto ontvangers. De hoogte van de solidariteitsbijdrage van elke netto betaler is afhankelijk van hoe groot deze netto betaler is in verhouding tot de andere netto betalers. Ook voor de uitleg van de solidariteitsbijdrage is een (fictief) rekenvoorbeeld gemaakt.

Rekenvoorbeeld solidariteitsbijdrage

Gemeente B en C uit het voorbeeld van figuur 3.1 zijn de netto ontvangers in het totale systeem. Zij hebben beiden een gewenningsbijdrage nodig. Deze zijn € 11 mln en € 16.5 mln groot. Het solidariteitsfonds moet dus € 27.5 mln groot zijn voor hen.

Deze € 27.5 mln wordt opgebracht uit de solidariteitsbijdrages van gemeenten A, D E en F. Deze zijn alle vier een netto betaler, maar van verschillende omvang. Uit het voorbeeld van figuur 3.1 is te halen dat deze vier gemeenten gezamenlijk een overschot van € 5 mln hebben. Ze dragen hier echter niet volledig gelijk aan bij, maar volgens de volgende verhouding: A $1 / 5 = 20\%$, D $0,5 / 5 = 10\%$, E $0,5 / 5 = 10\%$ en F $3 / 5 = 60\%$. De benodigde totaalsom van € 27.5 mln aan solidariteitsbijdragen voor deze vier gemeenten wordt met dezelfde verhouding bepaald: A $20\% = 5.5$ mln, D $10\% = 2.75$ mln, E $10\% = 2.75$ mln en F $60\% = 16.5$ mln.

3.4 Uitgangspunten

Om de overdracht van wegen van WSHD aan de inliggende gemeenten volgens het in dit hoofdstuk beschreven model te kunnen realiseren gelden er een aantal uitgangspunten:

- Wegen weg = balans schoon. (Boekwaarden op assets en eventueel grond worden overgenomen)
- Gemeenten accepteren concept van NO en NB en bijbehorende gewenningsbijdrage en solidariteitsbijdrage.
- De gewenningsperiode bedraagt tien jaar.

- Met de weg gaan ook de bijbehorende assets zoals kunstwerken, bermen, bomen, openbare verlichting, verkeersborden, straatmeubilair en wegsloten mee naar de gemeente. Evenals de ondersteunende beheerwerkzaamheden zoals gladheidsbestrijding, maaien van bermen, bomenonderhoud en onderhoud van de wegsloten.
- Het eigendom van de ondergronden van bovengenoemde assets gaat over op de gemeente. Uitzondering hierop vormen wegen die op (actieve) waterkeringen liggen. Het eigendom van de waterkering blijft bij WSHD. Voor de weg en de eerste meter berm aan weerszijden wordt een recht van opstal gevestigd voor de gemeente.
- De wegen en overige assets van WSHD zijn gemiddeld genomen van voldoende kwaliteit. WSHD gaat niet ten gunste van de Transitie Wegen extra onderhoud uitvoeren bovenop het bestaande onderhoudsprogramma.
- Per gemeente wordt bij het vaststellen van het overdrachtspakket wel gekeken of het gemiddelde van het hele areaal van WSHD ook geldt voor deze gemeente specifiek. Bij onevenredige afwijkingen kan WSHD eventueel nog wél aanvullend onderhoud plegen (of afkopen). Eea nader te bepalen in het gezamenlijke onderzoek van gemeente en WSHD.
- Kosten waarvan zowel de gemeente als WSHD van mening zijn dat die gemaakt moeten worden om de (beslissing tot) overdracht te kunnen voltooien worden gezamenlijk 50-50 gedragen. Voorbeelden hiervan zijn kosten voor aanvullend onderzoek (naar beheerdata) of kosten voor het kadaster en notaris bij de overdracht van eigendommen. Kosten voor personele inzet zijn voor rekening van elke organisatie zelf.

3.5 Randvoorwaarden

Naast uitgangspunten waarop het werken van het Transitie model is gebaseerd, zit er ook een aantal randvoorwaarden vast aan deze aanpak:

- WSHD blijft tot het moment van overdracht volgens goed huisvaderschap de wegen en overige assets beheren.
- Gemeenten en WSHD gaan in gezamenlijkheid onderzoeken of en zo ja onder welke voorwaarden een overdracht van wegen mogelijk is. Hiervoor zetten beide partijen de benodigde capaciteit in.
- WSHD geeft inzicht in de beschikbare beheerdata van het over te dragen areaal.

4. Aanpak

In dit hoofdstuk wordt het in hoofdstuk 3 beschreven theoretische model concreet gemaakt. Allereerst wordt het programma Transitie Wegen WSHD in verschillende fasen opgedeeld, met een uitleg van de uit te voeren werkzaamheden in die fase, de (tussen)producten en de (bestuurlijke) beslispunten. Daarna volgt de beschrijving van de te volgen strategie met betrekking tot de volgorde van uittreden van de gemeenten. En afsluitend staat een toelichting beschreven van het uit te voeren ondersteunend beleid binnen WSHD om de Transitie Wegen te versoepelen.

4.1 Fasering

De opgave om alle wegen van WSHD aan de inliggende gemeenten over te dragen is zo groot en complex dat dit niet eenvoudig te overzien is. Tevens is op voorhand niet exact te voorspellen hoe de diverse gesprekken, onderzoeken en onderhandelingen met de gemeenten zullen verlopen waardoor het op dit moment niet mogelijk is om een volledige projectbeschrijving met planning en overzicht van financiële consequenties te maken die ook zeker weten de eindsituatie zal worden.

Om die reden wordt de opgave om de wegen (en bijbehorende assets) van WSHD over te dragen aan de inliggende gemeenten in een programma gezet. En in dit programma zijn verschillende fasen ingericht. Elk met hun eigen (sub)doel, kenmerkende werkzaamheden, eventuele (tussen)producten en (bestuurlijke) beslispunten. Tevens wordt elke fase afgesloten met een Go / No Go beslissing voordat naar de volgende fase over wordt gegaan. Dit geeft de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen op ontwikkelingen die op dit moment (nog) niet te voorzien zijn.

De fasering van het programma is als volgt:

- Fase 0; Kwartier maken WSHD
- Fase 1; Bestuurlijke verkenning
- Fase 2; Onderzoek Transitie Wegen
- Fase 3; Implementatie
- Fase 4; Nazorg

Deze fasen zijn in de hieronder uitgewerkt.

FASE 0; KWARTIER MAKEN WSHD

Fase 0 is de fase waarin we momenteel al zitten. In deze fase worden de (vooral interne) verkennende onderzoeken en gesprekken gevoerd om te komen tot een plan. In dit plan staat op welke manier WSHD de Transitie Wegen wil gaan uitvoeren. Voorliggend Plan van Aanpak is dit plan.

Naast een beschrijving van de manier waarop de Transitie Wegen uitgevoerd gaat worden, is bij het kwartier maken ook van belang om goed zicht te krijgen op de benodigde voorwaarden op het gebied van financiën en capaciteit. En een (eerste) inventarisatie van de risico's wordt in deze fase gemaakt.

Op basis van deze producten kan de beslissing genomen het programma Transitie Wegen daadwerkelijk uit te gaan voeren volgens het opgestelde plan.

Dan is vervolgens zaak om de geïnventariseerde benodigde capaciteit en middelen te reserveren. Zodat daarna met de volgende fase gestart kan worden.

Fase 1; Bestuurlijke verkenning

In fase 1 start het onderzoek naar de interesse bij de inliggende gemeenten om mee te doen aan het programma Transitie Wegen. In deze fase worden daarom ambtelijke en bestuurlijke gesprekken gevoerd met de gemeenten om het plan van WSHD toe te lichten, de vragen en bedenkingen van de gemeente op te halen en uiteindelijk de vraag te stellen om gezamenlijk een intentie uit te spreken om te starten met een haalbaarheidsonderzoek naar een eventuele overdracht van waterschapswegen en bijbehorende assets van WSHD aan de gemeente. Een gezamenlijke bestuurlijke bijeenkomst met alle gemeenten tegelijk hoort ook bij deze fase. Hier kan het solidariteitsprincipe nog eens uitgelegd en besproken worden. Het belangrijkste product van deze fase is dan ook de intentieovereenkomst. Deze wordt per afzonderlijke gemeente gesloten tussen WSHD en de gemeente. Vanuit het oogpunt van 'level playing field' en de later benodigde onderlinge solidariteit is het hier wel zo dat er geen verschil zit tussen de verschillende intentieovereenkomsten van de gemeenten.

De fase van de bestuurlijke verkenning is afgerond op het moment dat met alle inliggende gemeenten waar WSHD wegen beheert een intentieovereenkomst is getekend. De gemeenten hebben zich dan weliswaar nog niet vastgelegd aan een overdracht van de wegen, maar wel aan de afspraak om dit gezamenlijk te onderzoeken en op basis van de uitkomsten van dat onderzoek een conclusie te trekken.

Fase 2; Onderzoek overdracht wegen

Na het tekenen van de Intentieovereenkomst uit de vorige fase wordt in Fase 2 een gezamenlijk project gestart met de gemeente. In dit project wordt het afgesproken onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid de WSHD wegen over te dragen aan de gemeente.

Dit is een afzonderlijk project binnen het programma. Met een eigen projectleider, zowel vanaf de kant van WSHD als van de gemeente. Deze vormen samen een projectgroep die in eerste instantie een plan van aanpak zal opstellen. Daarin staan de uit te voeren werkzaamheden van het onderzoek, maar ook de planning, de benodigde organisatie en capaciteit en eventueel verdere afspraken over financiën, raakvlakken, communicatie en risico's.

Op hoofdlijnen zal het onderzoek de volgende onderzoeksvragen moeten beantwoorden:

- Wat gaan we overdragen
- Hoe ligt dit er allemaal bij en wat is onacceptabel
- Wat gaat het de gemeente kosten als zij voor dit areaal gaat zorgen
- Wat heeft de gemeente nodig om de overdracht tot een succes te maken
 - Budget
 - Personeel
 - Materieel
 - Beheerdata
- Op welke manier wordt de onderlinge solidariteit meegenomen binnen deze overdracht

Uit het onderzoek volgt de conclusie over de haalbaarheid van een overdracht. Het betreft voor een groot deel een onderzoek op basis van feiten en data en daarom ook feitelijke conclusies. Maar uiteindelijk is er de ruimte om middels maatwerk afspraken eventuele obstakels op het gebied van onevenredig verdeelde onderhoudsopgaven, solidariteit en/of

raakvlakken tot een wederzijds akkoord te komen. In eerste instantie bestuurlijk tussen de portefeuillehouders van WSHD en de gemeente. En uiteindelijk definitief bekrachtigd door zowel de VV als de gemeenteraad.

FASE 3; IMPLEMENTATIE

Na de bestuurlijke bekrachtiging van de overdracht van WSHD wegen aan een gemeente volgt de Implementatiefase. Hierin wordt de daadwerkelijke overdracht uitgevoerd. De wegen en assets moeten in eigendom overgaan, de beheerdata moet uitgewisseld worden. Maar ook op het gebied van belastingen en communicatie moeten bij beide organisaties de nodige uitwerkingen gedaan worden. Bij de provincie moet akkoord op de overdracht en instemming met de nieuwe verdeling van de beheergebieden bevestigd worden. De gemeente zal eventueel personeel moeten werven of overnemen. En de maatwerkafspraken over onderhoud, raakvlakken en onderlinge solidariteit worden afgehandeld.

In het gezamenlijke akkoord uit de vorige fase is voor wat betreft de Implementatie een planning opgenomen. Met een harde datum per wanneer de nieuwe situatie zal gelden. Dat is in de Implementatiefase dan ook de belangrijkste deadline.

FASE 4; NAZORG

In de eerste jaren na de overdracht kan het voor de gemeente nodig zijn om ontbrekende kennis of informatie over het nieuwe areaal te hebben die niet in de Implementatiefase is overgedragen. Om die reden verdient het de aanbeveling om vanuit (de beheerafdelingen van) WSHD gedurende enige tijd nog voor de gemeente beschikbaar te zijn voor hulp.

4.2 Strategie uittreden

Zoals in hoofdstuk 2 staat beschreven was één van de conclusies van de verkenning van Karla Peijs dat een overdracht van wegen op basis van vrijwilligheid zal moeten plaatsvinden. WSHD heeft geen wettelijk instrument om een overdracht af te dwingen. Het hele programma Transitie Wegen WSHD zal dus op basis van vrijwilligheid plaatsvinden. En daarom ook in gezamenlijkheid tussen WSHD en de gemeente(n) uitgevoerd worden.

Een complexe opgave als de overdracht van wegen werkt alleen als alle partijen daar klaar voor zijn. Om deze reden zal WSHD de tijd moeten geven aan elke potentiële overdrachtsgemeenten tot deze klaar is voor een gezamenlijk onderzoek naar de overdracht. Concreet betekent dit dat WSHD het moment van starten van het individuele onderzoek naar de mogelijkheid van een Transitie Wegen aan de betreffende gemeente laat.

Financieel gezien is het voor WSHD aantrekkelijker dat eerst de netto betalende gemeenten uittreden omdat zij dan met hun solidariteitsbijdragen het solidariteitsfonds hebben gevuld. WSHD kan dan zonder te moeten voorschieten de gewenningsbijdragen aan de netto ontvangers meegeven.

Voor het vlot doorlopen van een gezamenlijk onderzoek is het vooral belangrijk dat een gemeente echt werk maakt van de Transitie Wegen. En dus klaar is voor het onderzoek, zowel bestuurlijk (wil om de wegen over te nemen) als ambtelijk (voldoende capaciteit). Bij een gemeente die er echt klaar voor is kan de vaart in het gezamenlijke onderzoek gehouden worden en is er snel resultaat. Dit kan vervolgens als een goed voorbeeld werken voor de andere gemeenten.

WSHD zal in fase 1 actief de gemeenten opzoeken om tot het ondertekenen van de genoemde intentieovereenkomst te komen. Daarbij wordt dan meteen overlegd met welke spoed de gemeente vervolgens aan fase 2 zou willen beginnen. Willen ze snel en heeft WSHD zelf daar nog voldoende capaciteit voor, dan starten ze ook snel. Willen ze pas later, dan worden ze wat later in de planning gezet. Het daadwerkelijke moment van starten van fase 2 is dus voor het belangrijkste deel aan elke gemeente zelf.

Deze vrijblijvendheid heeft tot gevolg dat op dit moment niet is te voorspellen wat de volgorde van uittreden van de verschillende gemeenten zal zijn. Na de bestuurlijke verkenning van fase 1 zal hier al wat meer kijk op zijn. Indien meerdere gemeenten hebben aangegeven te willen starten heeft WSHD de voorkeur om met een netto betaler te beginnen.

Omdat de volgorde van uittreden verschillende (financiële) consequenties kan hebben voor WSHD zijn hiervoor in bijlage 2 enkele scenario's kwalitatief uitgewerkt.

4.3 Ondersteunend beleid

Om de Transitie Wegen van WSHD soepeler te laten verlopen moet WSHD naast het programma Transitie Wegen ook in de dagelijkse praktijk rekening houden met de toekomstige overdrachten. Hoe dit precies aan te pakken is een punt om tijdens fase 1 van het programma op te zetten en te starten. Gedurende de looptijd van het programma is het een punt dat continue gemonitord en indien nodig bijgesteld moet worden. Hieronder volgt een opsomming van ondersteunende activiteiten waaraan gedacht kan worden:

- Voldoende onderhoudsniveau wegen en assets
- Geen extreme achterstanden in onderhoud op het over te dragen areaal
- Data op orde
- Uitvoering onderhoud in afstemming met gemeente
- Flexibele onderhoudscontracten
- Extra boekwaarden proberen te minimaliseren, of eventueel versneld af te schrijven
- Eventueel inrichten van een reserve Transitie Wegen ten behoeve van het opvangen van frictiekosten
- Uitstervingsbeleid vaste functies wegenbeheer, overschakelen naar flexibele schil
- Incidentele kleine overdrachten met een gemeente alleen onder voorwaarde van tekenen intentieovereenkomst

5. Planning

Zoals in paragraaf 4.2 over de strategie van uittreden is aangegeven, kan er op dit moment vanwege het vrijwillige karakter van de overdracht niet veel concreet gemaakt worden over de volgorde en snelheid van uittreden van de verschillende gemeenten. En daarmee dus ook niet over de planning voor het programma. Op hoofdlijnen kan er wel het één en ander benoemd worden over de planning, dat in dit hoofdstuk is gedaan.

5.1 Programma Transitie Wegen

Op basis van de ervaringen in Hollands Noorderkwartier zijn de volgende aandachtspunten met betrekking tot de planning te benoemen;

- Neem ruim de tijd voor het voltooien van het programma, maar benoem de uiteindelijke streefdatum wel overal en continue.
- Bij de eerste besluiten over het starten van de wegenoverdracht heeft HHNK de streefdatum op 10 jaar na start gezet en is deze vanaf dat moment gaan verkondigen. Zowel intern als extern. Dat geeft aan de ene kant rust vanwege de lange termijn, maar maakt aan de andere kant wel duidelijk dat het echt gaat gebeuren.

Voor WSHD zou dit neerkomen op een volgend streven:

- Per 1 januari 2033 heeft WSHD alle wegen en bijbehorende assets overgedragen aan de inliggende gemeenten. En is de interne organisatie aangepast aan de nieuwe beheersituatie.

Kijkend naar de verschillende fasen in het programma zou dan globaal de volgende planning bij dit streven horen:

Fase	Looptijd	Start	Eind
0. Kwartier maken	6 mnd	okt 2022	mrt 2023
1. Bestuurlijke verkenning	6 mnd – 1 jaar	Vanaf apr 2023	1mrt 2024
2. Onderzoek	1-2 jaar per gemeente	Op z'n vroegst mrt 2024	Uiterlijk 31 dec 2031
3. Implementatie	1 jaar	Op z'n vroegst mrt 2025	31 dec 2032
4. Nazorg	Ntb		

Tabel 5.1 Globale planning programma Transitie Wegen

5.2 Afzonderlijke projecten

In fase 2 en 3 van het programma worden afzonderlijke projecten gedraaid met elke gemeente. Ook voor deze projecten geldt dat op voorhand niet goed is te voorzien hoe snel deze zullen verlopen. Daarvoor zijn op dit moment te veel vrije variabelen. Echter is ook hier op hoofdlijnen wel een inzicht te geven op de diverse projectonderdelen en bijbehorende verwachting van doorlooptijd.

Fase 2. Onderzoek	Activiteiten	Doorlooptijd
Initiatiefase	Opstellen projectaanpak	2-3 maanden
Definitiefase	Opstellen overdrachtsareaal	2-6 maanden
Ontwerpfase	Doorrekenen financiën gemeente + inventarisatie onderhoud + sluiten overeenkomst	4-6 maanden
Besluitvormingsfase	Besluitvorming college/raad en college/VV	1-3 maand(en)

Tabel 5.2 Globale doorlooptijd Onderzoeksproject Fase 2

Fase 3. Implementatie	Looptijd	Doorlooptijd
Initiatiefase	Opstellen projectaanpak	1-2 maand(en)
Implementatie beheer	Overdracht kennis en data + inrichten beheersystemen + afstemming nieuw taakgebied met provincie	12-15 maanden
Implementatie financiën/belastingen	Herberekening gemeentebelastingen + herberekening wegenheffing + invoeren	4-6 maanden
Overdracht eigendommen	Vorbereiden overdracht percelen via kadaster + overdracht via notaris	12-16 maanden
Communicatie	Mediamomenten overdracht + attenderen belastingplichtigen + informeren personeel	3 maanden
Personele capaciteit	Werven personeel gemeente + eventueel aanpassen capaciteit WSHD	12 maanden

Tabel 5.3 Globale doorlooptijd Implementatiefase

Tijdens de Implementatiefase zullen een aantal projectonderdelen parallel oplopen. In totaal moet rekening gehouden worden met een implementatietijd van 1 tot 2 jaar.

6. Financieel

Het programma Transitie wegen WSHD heeft uiteraard een financiële component. Deze bestaat feitelijk uit twee afzonderlijke delen. Het eerste is de financiële kant van het Transitieproces zoals in hoofdstuk 3 beschreven. Het tweede betreft de meer operationele kant van het draaien van een programma. Beide staan in dit hoofdstuk beschreven.

6.1 Businesscase Transitie Wegen WSHD

Het Transitieproces voor de overdracht van de wegen gaat uit van “wegen weg = balans schoon”. Dat wil zeggen dat na een overdracht WSHD geen financiële zaken meer in de boeken en begroting heeft die nog te maken hebben met wegbeheer. Dat betekent dat bij elke afzonderlijke overdracht met een gemeente de financiële afhandeling hiervan moet bijdragen aan dat basis uitgangspunt.

Daar bovenop komt het model van de onderlinge solidariteit tussen de gemeenten. Dit heeft weliswaar geen financiële impact op de boeken van WSHD, maar is wel een belangrijk onderdeel van het Transitieproces.

Het laatste belangrijke onderdeel van de businesscase voor WSHD betreft de frictiekosten. Doordat er gewerkt wordt aan een transitie, maar deze schokkerig zal verlopen, heeft dit tot gevolg dat kosten en inkomsten niet persé gelijk zullen wegvallen. Om de eventuele tekorten die daarin mogelijk kunnen zijn op te vangen, moet er rekening worden gehouden met frictiekosten. Alle hier genoemde belangrijke onderdelen van de businesscase worden hieronder nader toegelicht.

Kosten wegbeheer

Onder kosten wegbeheer vallen uiteraard de directe kosten voor onderhoud van de wegen en bijbehorende assets. Deze kosten komen te vervallen na een overdracht aan een gemeente.

Daarnaast zijn ook indirecte kosten van toepassing zoals personeelskosten, overhead en materieel. Ook deze kosten zullen (op termijn) moeten komen te vervallen na een overdracht aan een gemeente. Op het moment dat WSHD geen eigenaar meer is van de wegen kan zij ook geen wegenheffing meer heffen en komt de dekking voor deze indirecte kosten dus te vervallen.

Inkomsten wegbeheer

De inkomsten voor wegbeheer komen te vervallen na een overdracht aan een gemeente. Dit betreft zowel de wegenheffing als de gemeentelijke bijdrage vanuit de Wet Herverdeling Wegen (WHW)

Boekwaarden

Doordat WSHD na een overdracht geen eigenaar meer is heeft zij geen heffingsgrond meer voor wegenheffing. Eventuele boekwaarden op de assets die overgedragen zijn, kan het daardoor niet meer aflossen vanuit de wegenbegroting. Het is daarom voorwaarde dat een gemeente bij de overdracht van de wegen en de bijbehorende assets ook de eventueel daar op rustende boekwaarden overneemt van WSHD. Alleen dan kan WSHD de boeken ook ‘schoon’ afsluiten.

Solidariteit

Het Transitie-model gaat uit van een onderlinge solidariteit tussen de afzonderlijke uittredende gemeenten. De Gewenningsbijdrage en Solidariteitsbijdrage zijn daarin de noodzakelijke middelen om voor elke gemeente een overdracht haalbaar te maken. Alhoewel de afhandeling hiervan onder aan de streep budgetneutraal is, zal er gedurende de looptijd van het programma een wisselend saldo in het 'solidariteitsfonds' zitten. Niet alle gemeenten treden namelijk tegelijkertijd uit en het maakt ook uit in welke volgorde de netto betalende gemeenten en de netto ontvangende gemeenten uittreden. Als fondsbeheerder zal WSHD hier dus wellicht op moeten voorschieten, en in dat geval ook risicodragend zijn.

Frictiekosten

Bij een overdracht van wegen aan een gemeente betekent dit een afname in kosten en een afname in inkomsten. Deze zijn binnen de specifieke gemeente zo goed als zeker niet in evenwicht waardoor voor de resterende operatie een tekort of overschot volgt. Dit kan deels opgevangen worden door het aanpassen van de wegenheffing, maar wellicht niet volledig of per direct. Daarnaast zal de afname van de personele kosten voor wegbeheer niet gelijk oplopen met het overdragen van de hoeveelheid kilometers aan wegen. De overdracht aan de eerste gemeente heeft vrijwel zeker geen gevolgen voor de personele behoefte. Terwijl de inkomsten al wel zijn afgenomen. WSHD leeft in dat geval (tijdelijk) op 'te grote voet'.

Om bovengenoemde verschijnselen te kunnen compenseren wordt in de financiën van het programma Transitie Wegen rekening gehouden met frictiekosten. Een soort reserve die wordt ingericht die gebruikt wordt om de tijdelijk situatie te kunnen dekken.

6.2 Programma Transitie wegen

Voor de uitvoering van het programma Transitie Wegen moet rekening gehouden worden met twee soorten kosten; personele kosten en (incidentele) uitvoeringskosten ten behoeve van de verschillende programma onderdelen. Hieronder een beschrijving:

Personele kosten

De inzet van personeel in het programmateam en vanuit de ondersteunende functies heeft kosten tot gevolg. Op het moment dat dit interne capaciteit betreft is dit in principe gedekt. Op het moment dat externe capaciteit wordt ingezet heeft dit kosten tot gevolg die vanuit het programma gedekt moeten worden.

Uitvoeringskosten

Binnen het programma worden enkele activiteiten ondernomen die kosten tot gevolg hebben. Zo zal vanuit het programma een aantal keer een bestuurlijke bijeenkomst georganiseerd en gehouden worden waar kosten aan verbonden zijn voor locatie, catering en eventuele sprekers. Hiervoor heeft het programmateam een eigen uitvoeringsbudget nodig.

Het andere onderdeel van de uitvoeringskosten kunnen eventueel overeengekomen vervolg onderzoeken zijn met een afzonderlijke gemeente. Als bij de uitvoering van het gezamenlijke project blijkt dat er behoefte is aan informatie die niet beschikbaar is en daar een nader onderzoek voor nodig is, zullen beide organisaties daar in bijdragen. Om deze eventuele kosten te kunnen dekken, heeft het programmateam een uitvoeringsbudget nodig.

Onder dit onderdeel vallen ook de kosten voor de implementatie van de overdracht. Bij het overdragen van eigendommen komen kosten voor kadaster en notaris kijken. Hiervoor is dan ook een budget nodig.

6.3 Transitie wegen in cijfers

In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van enkele financiële data betreffende de inliggende gemeenten. Dit overzicht is bedoeld ter beeldvorming op basis van zo recent mogelijke data. Gedurende de uitvoering van het programma Transitie Wegen is het zaak (en taak voor het programmteam) om dit overzicht continue te actualiseren op basis van nieuwe ontwikkelingen en voortgang van de eventuele overdrachten.

7. Risico's

Aan de uitvoering van het programma Transitie Wegen WSHD zijn risico's verbonden. Door de langere looptijd, de betrokkenheid van meerdere externe organisaties en de complexiteit van de materie zijn deze risico's op voorhand niet allemaal te voorzien. Het is daarom noodzakelijk dat het programmateam een risicodossier aanlegt en beheert. De risico's die op dit moment al wel zijn te voorzien, zijn in dit hoofdstuk opgenomen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe risico's. Het verschil zit in de oorsprong van de oorzaak voor het risico. Ligt deze in de eigen organisatie van WSHD dan is het een intern risico. Ligt de oorzaak buiten de eigen organisatie van WSHD dan is het een extern risico.

7.1 Interne risico's

Oorsprong binnen de eigen organisatie van WSHD

- **Bestuurlijk draagvlak:**
In de loop van de bestuurlijke verkenningsfase kunnen nieuwe inzichten leiden tot een bestuurlijke heroverweging. Een zorgvuldig proces met duidelijke beslismomenten beperkt dit risico;
- **Personele consequenties:**
Reeds in de beginfase van de overdrachtsperiode van 10 jaar zullen de personele consequenties en de benodigde capaciteit in beeld gebracht worden, zodat het risico op onvoldoende capaciteit of personele onrust beperkt wordt;
- **Data:**
Tijdens het onderzoek naar de overdracht zal blijken dat bepaalde data niet beschikbaar is. Indien relevant zal dit alsnog geïnventariseerd moeten worden, daar kunnen onderzoekskosten aan verbonden zitten. Op voorhand is niet in te schatten hoe groot deze zullen zijn. Wel wordt in de intentieovereenkomst met de gemeente vastgelegd dat de kosten voor een dergelijk, door beide organisaties gewenst, onderzoek gedeeld zullen worden.

7.2 Externe risico's

Oorsprong buiten de eigen organisatie van WSHD

- **De gemeenten komen niet tot een bestuurlijk akkoord:**
Gezien het solidariteits-model is het essentieel dat de gemeenten instemmen met de solidariteitsbijdrage en de uitgangspunten en randvoorwaarden. Het waterschap is daarbij de initiatiefnemer en faciliteert de gemeenten om tot overeenstemming te komen;
- **Een gemeente geeft al tijdens de bestuurlijke verkenning aan niet mee te willen doen aan een overdracht van wegen.** De consequenties van een dergelijke situatie zal dan in beeld gebracht moeten worden om een besluit te kunnen nemen over het programma.
- **Een gemeente wil na afloop van het gezamenlijke onderzoek niet meedoen aan de overdracht van de wegen:**
De consequenties van een dergelijke situatie zal dan in beeld gebracht moeten worden.

- Meerdere gemeenten willen als éérste of als láátste starten met het onderzoek:
In dat geval zal gezien worden hoe snel/traag de overdracht kan worden uitgevoerd.
Daarbij kunnen eventuele capaciteitsproblemen bij de gemeenten (en het waterschap) ook gezamenlijk worden aangepakt.

8. Organisatie

Het uitvoeren van het programma transitie wegen WSHD vraagt om een goede organisatie. Dit betreft een specifiek programmateam met functies die zich puur en alleen op het uitvoeren van het programma richten. Maar het vraagt daarnaast ook het nodige van verschillende functies in de huidige, staande organisatie van WSHD. In dit hoofdstuk staan beide kort beschreven. In bijlage 4 is een meer uitgebreide beschrijving van de verschillende rollen opgenomen

8.1 Programmateam

Het uitvoeren van een programma wordt door een programmateam gedaan. Hierin zijn de traditionele functies uit het Integraal Programma Management zoals programmamanager, programmasecretaris en omgevingsmanager vertegenwoordigd. Op het gebied van (technische) inhoud en financiën wijkt het programmateam af van de traditionele IPM rollen van technisch manager en manager projectbeheersing. De contractmanager is vrijwel niet aan de orde.

Programmamanager

De programmamanager stuurt het programma aan en is de ambtelijk eindverantwoordelijke. De programmamanager wordt bij de uitvoering van het programma ondersteunt door de programmasecretaris.

Omgevingsmanager

De omgevingsmanager heeft binnen het programma Transitie Wegen voornamelijk een strategische functie met betrekking tot de gemeenten. En dan met name de bestuurlijke kant.

Financiën

De invulling van de financiële rol binnen het programma is complex. Het programma heeft twee financiële kanten. De eerste is een eenvoudige en betreft de financiële kant van het uitvoeren van een programma. Dit gaat om aantrekken van personele capaciteit, uitvoeren van aanvullende onderzoeken et cetera.

De tweede kant is de complexere kant van de invloed van het overdragen van wegen op de financiën van WSHD. Denk aan begrotingen, afrekeningen en belastingen. Ook zit hier een stuk advisering binnen de individuele gemeentelijke projecten in.

(Technisch) Inhoudelijke rol(len)

Ook op het gebied van inhoud zijn twee kanten te onderscheiden. De eerste betreft de projectleiding van de afzonderlijke projecten met de gemeente.

De tweede inhoudelijke kant betreft de strategische advisering binnen het programma. Dit is de koppeling tussen de theorie van het transitiemodel waarop het programma is gebaseerd en de praktijk van de afzonderlijke projecten met de gemeente en alle bijbehorende eisen/wensen/(on)mogelijkheden binnen het dagelijkse werk van wegenbeheer.

8.2 Staande organisatie

Ook in de dagdagelijkse organisatie van WSHD zal het programma Transitie Wegen invloed hebben op verschillende functies. En ook om medewerking vragen. Het gaat dan vooral, maar niet uitsluitende om de volgende functies:

Portefeuillehouder / College

De portefeuillehouder wegen én de overige collegeleden zullen in de dagelijkse werkzaamheden het programma Transitie Wegen moeten integreren. Dat wil zeggen dat bij alle contacten met de betreffende gemeenten de kansen en bedreigingen voor het programma gezien moeten worden en dat daar op geacteerd moet worden door de collegeleden. Het is dan ook belangrijk dat de portefeuillehouder wegen, maar ook de andere collegeleden goede kennis van zaken heeft/hebben over de inhoud en aanpak van het programma.

Beheerders

Op het moment dat in Fase 2 de afzonderlijke projecten met de gemeenten gedraaid worden, zal het voor een belangrijk deel gaan over de inhoud van het beheer van de WSHD wegen. Daarvoor is inzicht in beheerdata nodig en moet kennis en kunde gedeeld kunnen worden. Dit is allemaal beschikbaar via de verschillende beheerfuncties binnen de WSHD organisatie. Deze personen zullen daarom gevraagd worden een inhoudelijke inbreng te leveren binnen de afzonderlijke projecten met de gemeente(n).

Tijdens de implementatie in Fase 3 zal ook een beroep gedaan worden op de inhoudelijke functies uit de staande organisatie. Zij zullen de benodigde inspanningen moeten leveren om de nieuwe beheersituatie mogelijk te kunnen maken.

Ondersteunende functies

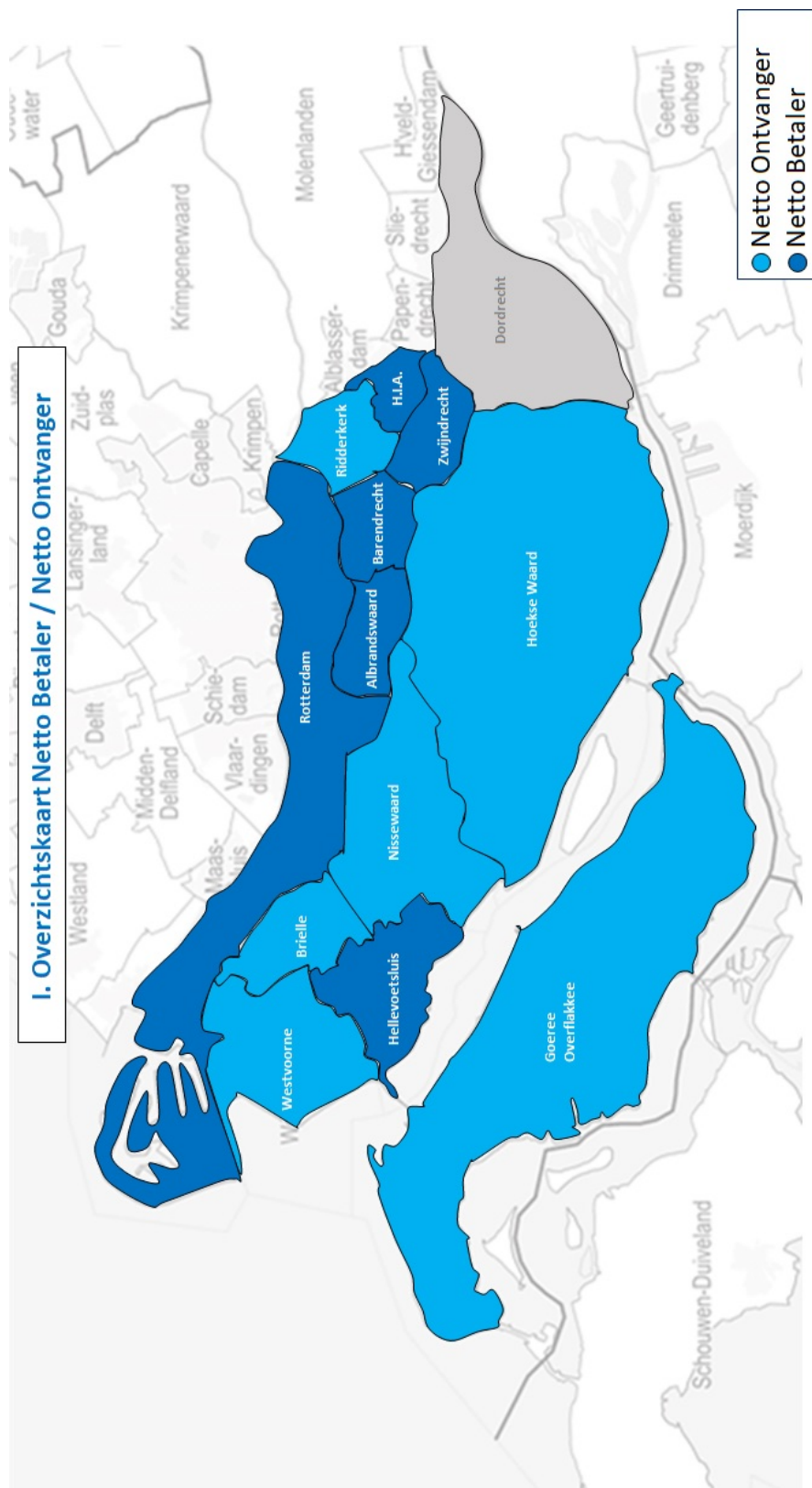
Vanuit de afdelingen die een meer ondersteunende rol hebben in het wegbeheer van WSHD zal een kleine inbreng gevraagd kunnen worden tijdens de eerste fasen van het programma. Maar op het moment dat een overdracht definitief gemaakt moet worden in fase 3 zal dit de nodige inspanningen vragen van deze meer ondersteunende afdelingen. Denk hierbij aan belastingen, klantencontactcentrum, grondzaken, communicatie en de buitendienst(en).

Bijlagen

Hieronder volgen de volgende bijlagen

- I. Overzichtskaart verdeling Netto betaler – Netto ontvanger inliggende gemeenten WSHD
- II. Mogelijke scenario's uittreden inliggende gemeenten
- III. Globale Businesscase Transitie Wegen WSHD
- IV. Organisatie Programmateam Transitie Wegen WSHD

I. Overzichtskaart Netto Betaler / Netto Ontvanger



II. Mogelijke scenario's uittreden gemeenten

Zoals in de hoofdstukken 3 en 4 duidelijk is gemaakt, is het lastig te voorspellen in welke volgorde de verschillende gemeenten zullen uittreden. Dit omdat het hele Transitie-model draait op basis van vrijwilligheid. Pas als een gemeente aangeeft klaar te zijn voor (een onderzoek naar) de Transitie, kan het gezamenlijke proces in gang gezet worden.

Om enig inzicht te krijgen in de verschillende mogelijkheden wat betreft volgorde van uittreden van de afzonderlijke gemeenten en/of het succesvol overdragen van de wegen aan alle of slechts enkele gemeenten zijn hieronder enkele scenario's uitgewerkt.

Het betreft een viertal mogelijke scenario's:

- Alle gemeenten treden uit; de netto betalers als eerste, gevolgd door de netto ontvangers.
- Alle gemeenten treden uit; de netto ontvangers als eerste, gevolgd door de netto betalers.
- Alle gemeenten treden uit; telkens min of meer in koppeltjes van netto betaler en netto ontvanger.
- Er treden gemeenten uit, maar er blijven ook gemeenten achter.
- Slechts een enkele gemeente treedt uit, de meerderheid blijft achter.

Van elke van bovenstaande scenario's is in deze bijlage een korte kwalitatieve beschrijving gegeven van de eigenschappen van het scenario, de consequenties en de mogelijkheden voor WSHD om bij te sturen, mocht het scenario zich daadwerkelijk voordoen in de praktijk.

Algemeen voor alle scenario's

Voor alle scenario's geldt dat er een verschuiving in de inkomsten en uitgaven wegbeheer zullen ontstaan. Ongeacht het scenario geldt onderstaande op het gebied van inkomsten en uitgaven:

Inkomsten/Uitgaven

Bij elke uittredende gemeente vallen de kosten voor het wegbeheer in die gemeente weg en uiteraard ook de inkomsten uit de wegenheffing en de bijdrage vanuit de Wet Herverdeling Wegen (WHW). Omdat deze per gemeente nooit precies in balans zijn zal er voor de situatie ná uittreding een nieuwe toedeling van de wegenheffing plaatsvinden onder de achterblijvende gemeenten. Hoe deze uitpakt is bij de besluitvorming over de Transitie van de wegen aan de betreffende gemeente uitgewerkt en vastgesteld. Daarmee is zeker gesteld dat in de nieuwe situatie de inkomsten vanuit de wegenheffing en de bijdrage WHW weer dekkend zijn voor de resterende kosten voor het wegbeheer.

Op het gebied van het solidariteitsfonds, de kans van optreden van het scenario en de mogelijke (bij)sturing door WSHD volgt hierna per scenario een specifieke toelichting.

1. Alle gemeenten treden uit, eerst de netto betalers, dan de netto ontvangers.

Uittreden van een gemeente betekent dat het gezamenlijk onderzoek naar de mogelijkheid tot een transitie van de WSHD wegen positief is geëindigd. Beide partijen hebben dus JA gezegd tegen de gezamenlijk opgestelde overeenkomst tot overdracht. Voor WSHD betekent dit dat de in hoofdstuk 3 genoemde uitgangspunten bij het Transitie-model zijn bevestigd.

Solidariteit

Wat overblijft is het Solidariteitsfonds. Elke uittredende gemeente doet een bijdrage aan dit fonds middels de Solidariteitsbijdrage, of ontvangt een Gewenningsbijdrage uit dit fonds. Elke uittreding van een gemeente betekent dus een mutatie in dit fonds, dat WSHD beheert.

In dit scenario treden de netto betalers als eerste uit en zij doen daarbij dus een donatie aan het solidariteitsfonds. Pas daarna volgen de netto ontvangers. Zij krijgen een gewenningsbijdrage, die bekostigd wordt uit het solidariteitsfonds. Dat was reeds gevuld door de netto betalers.

(Bij)sturing WSHD

Dit scenario zou voor WSHD het voorkeursscenario zijn. Immers de netto betalers zorgen voor het vullen van het solidariteitsfonds waardoor WSHD geen voorschot hoeft te doen of risico draagt. Indien mogelijk zal WSHD op dit scenario aansturen. Op het moment dat gekozen kan/moet worden over in welke volgorde de (onderzoeken naar de) Transitie Wegen aan een gemeente plaats zal vinden, zal de voorkeur uitgaan naar een netto betaler.

2. Alle gemeenten treden uit, eerst de netto ontvangers, dan de netto betalers.

Uittreden van een gemeente betekent dat het gezamenlijk onderzoek naar de mogelijkheid tot een transitie van de WSHD wegen positief is geëindigd. Beide partijen hebben dus JA gezegd tegen de gezamenlijk opgestelde overeenkomst tot overdracht. Voor WSHD betekent dit dat de in hoofdstuk 3 genoemde uitgangspunten bij het Transitie-model zijn bevestigd.

Solidariteit

Wat overblijft is het Solidariteitsfonds. Elke uittredende gemeente doet een bijdrage aan dit fonds middels de Solidariteitsbijdrage, of ontvangt een Gewenningsbijdrage uit dit fonds. Elke uittreding van een gemeente betekent dus een mutatie in dit fonds, dat WSHD beheert.

In dit scenario treden de netto ontvangers als eerste uit en zij ontvangen dan een gewenningsbijdrage uit het solidariteitsfonds. Pas daarna volgen de netto betalers. Zij doen een solidariteitsbijdrage in het solidariteitsfonds. Vooruitlopend op de bijdrages van de netto betalers hebben de netto ontvangers dus al een bijdrage ontvangen. Die moet dan dus (tijdelijk) worden voorgeschooten door WSHD.

(Bij)sturing WSHD

Dit scenario zou voor WSHD minder gunstig zijn. Immers WSHD moet de gewenningsbijdragen aan de netto ontvangers voorschieten. Pas na uittreden van de netto betalers wordt dit afgelost door hun solidariteitsbijdrages. Indien mogelijk zal WSHD dit scenario vermijden.

Mocht dit scenario zich toch (deels) voordoen, dan zal per uittreden van een netto ontvanger in de (WSHD) besluitvorming meegenomen moeten worden op welke manier het voorschieten van de gewenningsbijdrage wordt gefinancierd door WSHD.

De kans op het daadwerkelijk optreden van dit scenario is klein. Het is namelijk voor de netto betalers interessanter om vaart te maken met een eventuele overname van de WSHD wegen. Zij kunnen de belastingplichtigen in hun gemeente daar immers (per saldo) een meevaller mee geven.

3. Alle gemeenten treden uit, in duo's van netto betaler en netto ontvanger.

Uittreden van een gemeente betekent dat het gezamenlijk onderzoek naar de mogelijkheid tot een transitie van de WSHD wegen positief is geëindigd. Beide partijen hebben dus JA gezegd tegen de gezamenlijk opgestelde overeenkomst tot overdracht. Voor WSHD betekent dit dat de in hoofdstuk 3 genoemde uitgangspunten bij het Transitie-model zijn bevestigd.

Solidariteit

Wat overblijft is het Solidariteitsfonds. Elke uittredende gemeente doet een bijdrage aan dit fonds middels de Solidariteitsbijdrage, of ontvangt een Gewenningsbijdrage uit dit fonds. Elke uittreding van een gemeente betekent dus een mutatie in dit fonds, dat WSHD beheert.

In dit scenario treden de netto ontvangers en netto betalers min of meer in koppeltjes uit.

Oftewel het uittreden blijft min of meer in balans. Een netto ontvanger ontvangt dan een gewenningsbijdrage uit het solidariteitsfonds en een netto betaler doet een solidariteitsbijdrage. Door het ongeveer in balans uittreden van de netto betalers en netto ontvangers zijn de mutaties in het solidariteitsfonds ook min of meer in balans. Afhankelijk van wie als eerste gaat zal er eerst een klein tekort zijn in het solidariteitsfonds dat redelijk snel daarna aangevuld wordt. Of juist andersom; dat een eerste solidariteitsbijdrage redelijk kort daarna alweer gebruikt wordt voor een gewenningsbijdrage. In het geval dat als eerste een gewenningsbijdrage wordt gedaan zal WSHD deze moeten voorschieten. Maar de omvang van het voor te schieten bedrag (en dus ook het risico) is kleiner dan in scenario 2 waar eerst alle gewenningsbijdrages moeten worden voorgeschoten.

(Bij)sturing WSHD

Dit scenario zou voor WSHD een mooi plan B kunnen zijn als scenario 1 niet haalbaar blijkt te zijn. Doordat het nooit lang duurt tussen een uittredende netto ontvanger en netto betaler, blijft de omvang van het solidariteitsfonds altijd min of meer rond de nul schommelen. Het heeft in dit scenario uiteraard de voorkeur dat de allereerste uittredende gemeente een netto betaler is. In dat geval zit er altijd wat in het solidariteitsfonds waarmee een gewenningsbijdrage uitgekeerd kan worden. Omgekeerd is geen ramp, maar vraagt wel om een voorfinanciering door WSHD. In dat geval zal bij het uittreden van de netto ontvanger in de (WSHD) besluitvorming meegenomen moeten worden op welke manier het voorschieten van de gewenningsbijdrage wordt gefinancierd door WSHD.

De kans op het daadwerkelijk optreden van dit scenario is redelijk. De mogelijkheid om de voorkeur voor het als eerste uittreden van een netto betaler te realiseren is echter ook zeer reëel. Het is namelijk voor de netto betalers interessanter om vaart te maken met een eventuele overname van de WSHD wegen. Zij kunnen de belastingplichtigen in hun gemeente daar immers (per saldo) een meevaller mee geven.

4. Enkele gemeenten treden uit, maar enkele blijven achter.

Uittreden van een gemeente betekent dat het gezamenlijk onderzoek naar de mogelijkheid tot een transitie van de WSHD wegen positief is geëindigd. Beide partijen hebben dus JA gezegd tegen de gezamenlijk opgestelde overeenkomst tot overdracht. Voor WSHD betekent dit dat de in hoofdstuk 3 genoemde uitgangspunten bij het Transitie-model zijn bevestigd. In dit scenario blijven echter ook enkele gemeenten achter. Zij hebben NEE gezegd tegen de Transitie Wegen. WSHD zal daarom wegbeheerder blijven voor de WSHD wegen in die betreffende gemeenten. En daarvoor wegenheffing (blijven) heffen.

Solidariteit

Dit scenario heeft een grote impact op het Solidariteitsfonds. Elke uittredende gemeente doet een bijdrage aan dit fonds middels de Solidariteitsbijdrage, of ontvangt een

Gewenningsbijdrage uit dit fonds. Elke uittreding van een gemeente betekent dus een mutatie in dit fonds, dat door WSHD wordt beheerd.

In dit scenario blijven enkele gemeenten achter. Zij hebben dus NEE gezegd tegen een eventuele overdracht van WSHD wegen. Omdat in dit geval niet alle gemeenten uittreden zal de balans van het solidariteitsfonds niet op nul eindigen. De achterblijvers zaten immers ook in de berekeningen en hadden een solidariteitsbijdrage moeten doen of een gewenningsbijdrage gekregen. Het maakt nogal uit of de achterblijvers netto betalende of netto ontvangende zijn. Bij achterblijvende netto ontvangers zitten er nog gewenningsbijdragen in het solidariteitsfonds die niet uitgekeerd gaan worden. Bij achterblijvende netto betalende ontbreken er solidariteitsbijdragen en is het fonds dus negatief. WSHD heeft in dat geval het tekort voorgeschoten voor de gewenningsbijdragen aan de wél uitgetreden netto ontvangers.

(Bij)sturing WSHD

Dit scenario zou voor WSHD ongunstig zijn. Het betekent namelijk dat de Transitie Wegen niet is geslaagd. WSHD zal (vooralsnog) wegbeheerder moeten blijven in de resterende gemeente(n). Maar daar mag zij vervolgens ook nog steeds wegenheffing heffen én krijgt zij nog steeds de bijdrage WHW van de gemeente. Afhankelijk van welke gemeente(n) is/zijn blijven zitten zal WSHD met het bijstellen van de wegenheffing de financiële situatie weer moeten herstellen. Hoe minder gemeenten achter zijn gebleven hoe meer de wegenheffing de daadwerkelijke kosten voor wegbeheer in die gemeente zal benaderen.

In het geval dat slechts 1 of 2 gemeenten achterblijven ontstaat een bijzondere situatie. WSHD is op dat moment een vrij dure uitvoeringsorganisatie voor een relatief beperkt areaal. De mogelijkheid zou dan kunnen zijn dat de provincie in zal grijpen op de situatie en wellicht overgaat tot een aanwijzing. In dat geval kan het wegbeheer in de resterende gemeenten toegewezen worden aan deze gemeenten. Het Transitieproces met de onderlinge solidariteit is dan een gepasseerd station.

Het spreekt voor zich dat tijdens het proces van het programma Transitie Wegen dit scenario aan alle gemeenten uitgelegd gaat worden als een ongunstig scenario voor iedereen. En dat het beter is om mee te doen in de onderlinge solidariteit van het Transitieproces.

Het is belangrijk dat WSHD bij de fase van de bestuurlijke verkenning het voordeel en belang van alle gemeenten goed duidelijk maakt zodat zij graag mee willen doen aan (een onderzoek naar) de Transitie Wegen. En dat er gedurende het proces echt in gezamenlijkheid gewerkt wordt, met aandacht en respect voor de wederzijdse belangen. En dat WSHD een wethouder zo goed mogelijk bijstaat om de gemeenteraad op de juiste manier te informeren en eventueel te overtuigen om een positief besluit te nemen over de Transitie Wegen. En de kans op (tussentijds) afhaken te minimaliseren.

De kans dat één of meer gemeente(n) gedurende het proces dreigt af te haken zal zeker aanwezig zijn. Het is daarom van groot belang dat op bestuurlijk niveau (heemraad-wethouder) de relatie goed is en de contacten warm. Dan kan al in een vroeg stadium hulp geboden worden.

De kans dat een half geslaagde Transitie Wegen eindigt met een negatief solidariteitsfonds is overigens klein. Dat betekent namelijk dat meer netto ontvangers dan netto betalende zijn uitgetreden. Terwijl het voor die laatste groep interessanter is in verband met de belastingmeevaller voor hun belastingplichtigen.

III. Globale businesscase Transitie Wegen WSHD

In de begroting 2022 is voor de kosten wegbeheer 21,83 miljoen euro begroot. Dit is inclusief kapitaallasten, mutaties op de reserve wegen en alle indirecte kosten.

In totaal staat voor een bedrag aan 46,9 miljoen euro aan boekwaarden voor de wegentaak op de balans.

In onderstaande tabel zijn de kosten wegbeheer en de boekwaarden per gemeente uitgerekend op basis van de onderlinge verhouding in aantal WSHD wegen. Dit geeft een globaal inzicht van de situatie per gemeente, maar is een rekenkundige benadering.

Voor de beeldvorming van dit moment is deze omrekening voldoende, maar bij het opstellen van de daadwerkelijk businesscase Transitie Wegen met elke afzonderlijke gemeente wordt dit nauwkeurig bepaald.

Cijfers zijn gebaseerd op de begroting 2022				Bedragen x € 1.000		
	Regio	Gemeente (Oud)	Aantal km's WSHD wegen	WHW-opbrengst	Wegenheffing	Kosten wegbeheer
Goeree-Overflakkee	GO	Goeree-Overflakkee	532	2.937	1.372	7.327
Hoeksche Waard	HW	Hoeksche Waard	398	2.867	2.035	5.482
Ridderkerk	IJS	Ridderkerk	54	195	842	744
Zwijndrecht	IJS	Zwijndrecht	49	181	796	675
Albrandswaard	IJS	Albrandswaard	52	158	497	716
Barendrecht	IJS	Barendrecht	27	66	913	372
Hendrik-Ido-Ambacht	IJS	Hendrik-Ido-Ambacht	10	53	490	138
Rotterdam (incl. Rozenburg)	IJS	Rotterdam (incl. Rozenburg)	15	49	3.524	207
Voorne aan Zee	VP	Westvoorne	132	527	369	1.818
	VP	Hellevoetsluis	58	345	718	799
	VP	Brielle	72	275	373	992
Nissewaard	VP	Nissewaard	186	735	1.513	2.562
WSHD	TOTAAL			1.585	8.388	21.830
	TOTAAL			13.442	46.094	

IV. Uitgebreide beschrijving programmteam Transitie Wegen

Programmteam

Het uitvoeren van een programma wordt door een programmteam gedaan. Hierin zijn de traditionele functies uit het Integraal Programma Management zoals programmamanager, programmasecretaris en omgevingsmanager vertegenwoordigd. Op het gebied van (technische) inhoud en financiën wijkt het programmteam af van de traditionele IPM rollen van technisch manager en manager projectbeheersing. De contractmanager is vrijwel niet aan de orde.

Programmamanager

De programmamanager stuurt het programma aan en is de ambtelijk eindverantwoordelijke. De programmanager verzorgt de verantwoording van (de voortgang van) het programma richting de Verenigde Vergadering en de portefeuillehouder. Daarnaast is deze in het programma degene die de strategie bewaakt en zonodig bijstelt, uiteraard geadviseerd door de overige programmteamleden. De programmamanager heeft tevens de rol van ambtelijk opdrachtgever namens WSHD binnen de individuele projecten met de afzonderlijke gemeenten. Samen met de ambtelijk opdrachtgever van de gemeente en de bestuurlijke opdrachtgevers van beide organisaties vormen zij de stuurgroep van deze individuele projecten.

De programmamanager is bij voorkeur een persoon uit de eigen organisatie van WSHD die de organisatie en de (belangrijke) spelers goed kent en op de juiste manier kan inschakelen voor het programma. Een goede kennis van, of kijk op, de financiën van WSHD en de manier waarop het programma hier invloed op heeft is duidelijk van meerwaarde.

De programmamanager wordt bij de uitvoering van het programma ondersteunt door de programmasecretaris.

Omgevingsmanager

De omgevingsmanager heeft binnen het programma Transitie Wegen voornamelijk een strategische functie met betrekking tot de gemeenten. En dan met name de bestuurlijke kant. De omgevingsmanager heeft ook niet in alle fasen van het programma een rol. Tijdens de bestuurlijke verkenning is de omgevingsmanager het meest van belang. En later, meer richting de implementatie weer. Daartussenin is de bijdrage van de omgevingsmanager vrijwel nihil.

De omgevingsmanager kan komen uit de eigen organisatie van WSHD, vanuit de hoek van de bestuursadvisering. Het is iemand die de belangrijkste (bestuurlijke) aandachtspunten bij de gemeenten goed kent, of zich daar snel een beeld van kan vormen. Eventueel is deze functie ook in te vullen door een externe die zich snel kan inlezen/-leven in de WSHD gemeenten.

Financiën

De invulling van de financiële rol binnen het programma is complex. Het programma heeft twee financiële kanten. De eerste is een eenvoudige en betreft de financiële kant van het uitvoeren van een programma. Dit gaat om aantrekken van personele capaciteit, uitvoeren van aanvullende onderzoeken et cetera.

De tweede kant is de complexere kant van de invloed van het overdragen van wegen op de financiën van WSHD. Denk aan begrotingen, afrekeningen en belastingen. Ook zit hier een stuk advisering binnen de individuele gemeentelijke projecten in.

De invloed van het programma op de financiën van WSHD wordt in kaart gebracht en gehouden door de programma businesscase. Hiermee is inzichtelijk gemaakt op welke manier en met welke financiële consequenties het programma tot een succes gemaakt kan worden. En hierin wordt tijdens het programma uitgewerkt wat nieuwe ontwikkelingen voor effect hebben en hoe deze het beste financieel verwerkt kunnen worden.

Het eerste deel van de financiën zit meer bij de traditionele (IPM) projectbeheerser. Het tweede deel betreft meer een financieel adviseur, die goed op de hoogte is van de WSHD financiën.

De projectbeheersing van het programma kan zowel door een intern als extern persoon uitgevoerd worden. Voor het tweede deel gaat de voorkeur duidelijk uit naar een intern persoon die goed op de hoogte is. En tevens goed kan samenwerken met de programmamanager.

(Technisch) Inhoudelijke rol(len)

Ook op het gebied van inhoud zijn twee kanten te onderscheiden. De eerste betreft de projectleiding van de afzonderlijke projecten met de gemeente. Dit zijn op zichzelf staande projecten, maar dienen binnen dezelfde kaders en randvoorwaarden uitgevoerd te worden. Afstemming binnen het programma(team) is daarom nodig. Dit kan door de afzonderlijke projectleiders plaats te laten nemen in het programmateam of door het introduceren van een technisch manager in het programmateam die in eigen verband de afstemming met de afzonderlijke projectleiders verzorgt.

De tweede inhoudelijke kant betreft de strategische advisering binnen het programma. Dit is de koppeling tussen de theorie van het Transitie model waarop het programma is gebaseerd en de praktijk van de afzonderlijke projecten met de gemeente en alle bijbehorende eisen/wensen/(on)mogelijkheden binnen het dagelijkse werk van wegenbeheer.

Voor het eerste deel is een goed opgeleide projectleider/-manager nodig (of meer als meerdere projecten tegelijkertijd gaan draaien). Dit kan zowel een interne als externe kandidaat zijn. Voor het tweede deel is een adviseur nodig die zowel de theoretische kant van het Transitie model kent en begrijpt als de technisch inhoudelijke kant van wegenbeheer met bijbehorende bijzonderheden. Deze persoon kan snel schakelen tussen strategie/beleid en de operationele/uitvoerende kant. Ook deze functie is zowel door een interne als externe persoon in te vullen.

Heemraad/portefeuillehouder/ college

De portefeuillehouder Wegen én de overige leden van het college zullen in de dagelijkse werkzaamheden het programma Transitie Wegen moeten integreren. Dat wil zeggen dat bij alle contacten met de betreffende gemeenten de kansen en bedreigingen voor de overdracht van wegen gezien moeten worden en dat daar op geacteerd moet worden door de collegeleden.

Daarnaast heeft de portefeuillehouder Wegen op frequente basis te maken met de voortgangsoverleggen met de programmamanager en zal snel geschakeld moeten kunnen worden op het moment dat zich ontwikkelingen voordoen die niet waren voorzien maar wel om bijsturing vragen.

Ook heeft de portefeuillehouder Wegen een grote rol in de fase van de bestuurlijke verkenning. Hier moet met alle betreffende wethouders bij de gemeente de Transitie Wegen en de voorgestelde aanpak van WSHD 'verkocht' worden.

Een derde kant is tijdens de onderzoeksfase plaatsnemen in de afzonderlijke stuurgroepen van de gemeentelijke projecten. Dit betreft voornamelijk een controlerende rol, maar heeft

een hoogtepunt op het moment van de (bestuurlijke) afronding van de overeenkomst. Onderhandelingsvaardigheden komen hier goed van pas.

Overall zal de portefeuillehouder Wegen het (bestuurlijke) gezicht van de transitie wegen WSHD zijn en zich daar ook naar moeten gedragen. Het helpt enorm als de portefeuillehouder overal uitdraagt dat de Transitie Wegen WSHD iets is dat 'gewoon' gaat gebeuren en dat WSHD dit serieus meent. Dat het daarvoor ook bereidt is goed te luisteren naar de gemeenten en oog heeft voor hun aandachtspunten en belangen. Ook is het belangrijk dat de portefeuillehouder goede kennis van zaken heeft om vragen (zowel op inhoud van wegbeheer als meer procesmatig over het programma) op de juiste manier te kunnen beantwoorden.

Joustra Advies

Beemden 14
3831 GM Leusden
www.joustra-advies.nl

