



HAS
KENNIS
TRANSFER

FOOD
AGRIBUSINESS
PLANT EN DIER
MILIEU
GROENE RUIMTE

*‘Richtlijn aanpak inrichting en beheer openbare ruimte bij
publiek private samenwerking in de gemeente Tilburg’*

Documenttitel: `Richtlijn aanpak inrichting en beheer openbare ruimte bij publiek private samenwerking in de gemeente Tilburg`

Opdrachtgever: Gemeente Tilburg
Contactpersoon: Dhr. Ing. R. Buijs
Dhr. Ing. P. Renders

Projectleider: Huub Bruens
Projectteam: Martijn van Dijck
Anique Vierhout

Projectcode: 1802TIL4

Plaats: 's-Hertogenbosch
Datum: 30 juni 2008

Voorwoord

De `Richtlijn aanpak inrichting en beheer openbare ruimte bij publiek private samenwerking in de gemeente Tilburg´ die voor u ligt is opgesteld door twee vierdejaars studenten Tuin- en Landschapsmanagement van de HAS Den Bosch. In het kader van ons afstuderen zijn wij als projectteam gedurende 20 weken werkzaam geweest voor HAS KennisTransfer.

Dit rapport, opgesteld voor de afdeling Beheer en Onderhoud van de gemeente Tilburg, bevat een procesbeschrijving, activiteitschema en de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte.

Bij deze willen we van de gelegenheid gebruik maken om een woord van dank uit te spreken naar de medewerkers van de Dienst Gebiedsontwikkeling van de gemeente Tilburg die afgelopen periode, op welke wijze dan ook, betrokken zijn geweest. Daarnaast willen we CROW en de gemeenten Eindhoven, Den Haag, Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Helmond bedanken voor het delen van ervaringen omtrent PPS en hun verdere medewerking.

Tenslotte willen we in het bijzonder Roland Buijs (Afdelingshoofd Beheer en Onderhoud), Peter Renders (Teammanager Team Oude Stad) en Rogier Mulder (Vastgoedmanager groen en reiniging) bedanken voor hun enthousiasme, medewerking en de prettige samenwerking die wij hebben ondervonden.

Tilburg, 30 juni 2008

Martijn van Dijck
Anique Vierhout

Managementsamenvatting

Binnen de gemeente Tilburg worden regelmatig projecten in publieke private samenwerking (PPS) tot stand gebracht. PPS is een samenwerkingsconstructie die in vele vormen toegepast kan worden.

Het tot stand komen van een PPS is complex omdat het welslagen ervan van verschillende (onzekere) factoren afhankelijk is. Het is daarom cruciaal dat in een vroeg stadium tussen partijen goede afspraken worden gemaakt om te komen tot het gewenste resultaat.

Dit onderzoek komt voort uit een vraag van de afdeling Beheer en Onderhoud van de gemeente Tilburg. Zij streven ernaar in een eerder stadium en op de juiste wijze te worden betrokken als het om planontwikkeling bij een PPS gaat.

Om dit te bereiken is de opdracht opgedeeld in twee deelonderzoeken. Voor beide deelonderzoeken is een probleemstelling geformuleerd, dit zijn achtereenvolgens:

"Hoe kan de gemeente Tilburg ervoor zorgen dat de afdeling Beheer en Onderhoud op de juiste momenten betrokken wordt bij planontwikkeling bij PPS?"

"Welke randvoorwaarden en afspraken voor beheer tijdens en na PPS-projecten kunnen worden opgesteld, en hoe kunnen deze in een compleet en toereikend kwaliteitshandboek worden weergegeven?"

Om tot de antwoorden op deze vragen te komen zijn gesprekken gevoerd bij verschillende gemeenten, CROW en met medewerkers van de gemeente Tilburg. Aan de hand van de verkregen informatie is een procesbeschrijving voor PPS-projecten ontstaan.

Aan de hand van deze procesbeschrijving is tevens een figuur opgesteld waarin de diverse producten van de afdeling Beheer en Onderhoud ten behoeve van een PPS-project zijn opgenomen. In deze figuur worden vier fasen onderscheiden: de startfase, de ontwerpfase, de overdrachtsfase en tenslotte de beheerfase. In de procesbeschrijving voor PPS-projecten is de opbouw van het huidige ontwerpproces van de gemeente Tilburg grotendeels aangehouden.

Vervolgens is het voor het goed laten verlopen van een PPS-project van belang dat er volgens een iteratief proces gewerkt wordt. Hierbij zijn de beslismomenten steeds gekoppeld aan de producten van de afdeling Beheer en Onderhoud. Op dergelijke beslismomenten kan men, bij goedkeuring van de producten door de afdeling Beheer en Onderhoud, door naar de volgende stap van de fase. Na goedkeuring van het laatste product van de fase kan men door naar de volgende fase. Als een product niet voldoet aan de opgenomen condities kan men niet door naar de volgende stap of fase. In dit geval dient het product alsnog aangepast te worden tot het voldoet aan de eisen.

Fase I			Fase II			Fase III			Fase IV
Initiatief	Programma	Definitie	VO	DO	TO	Aanbesteding & Inkoop	Uitvoering	Nazorg	Beheer & Onderhoud
Startfase			Ontwerpfase			Overdrachtsfase			Beheerfase
Grove kaders	Schriftelijk advies	RIOB	Nota van Toelating VO	Nota van Toelating DO	Nota van Toelating TO			Revisiebesluiten	Overdrachtsovername

Naast een procesbeschrijving is het belangrijk om duidelijkheid te creëren betreffende de taakverdeling en verantwoordelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie gedurende het PPS-project. Hiervoor is een activiteitenschema voorgesteld waarin de taakverdeling, coördinatie van de verschillende activiteiten en de eindverantwoording van deze activiteiten duidelijk worden weergegeven. Deze taken dienen toegekend te worden aan projectgroepen en gebaseerd te worden op de verschillende afdelingen binnen de gemeente Tilburg.

De verantwoordelijkheden/bevoegdheden moeten per projectgroep weergegeven worden om ook duidelijkheid te scheppen in de status van de inbreng van de verschillende projectgroepen. Een voorbeeld van een dergelijk activiteitenschema is daarbij opgenomen.

Uit een verkenning van gemeentelijke handboeken, catalogi en programma's van eisen is gebleken dat de verschillen erg groot zijn. Documenten variëren o.a. van een veelomvattende gemeentelijke 'encyclopedie' tot een aantal A4-tjes.

De structuur van de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte (RIOR) is afgeleid van de Nota Vastgoedbeheer 'Vastgoedbeheer in Tilburg'. Er is een onderverdeling gemaakt in stadscentrum, woongebieden, voorzieningengebieden, bedrijventerreinen en buitengebieden. Omdat dit een te enkelvoudig beeld van de

stedelijke complexiteit zou geven is gekozen voor een verdere differentiatie.

De Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte is weergegeven aan de hand van tabellen welke deels zijn ingevuld met voorwaarden die per tabel thematisch gerangschikt zijn. De hardheid van de voorwaarde bepaald steeds de volgorde: eerst de wettelijke eisen, dan de gemeentelijke eisen (beleid) en tenslotte de aanbevelingen.

Gedurende onze aanwezigheid bij de gemeente Tilburg in het kader van ons afstudeeronderzoek zijn ons nog een aantal zaken opgevallen. Deze zijn echter niet expliciet aan de procesbeschrijving, het activiteitenschema en/of de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte toe te schrijven en zijn daarom als aanbevelingen opgenomen. Onderstaande aanbevelingen zijn daarbij uitgewerkt:

- Begripsvorming Publiek Private Samenwerking;
- Vergroten draagvlak en betrokkenheid;
- Selecteren van ordeningsprincipe RIOR;
- Verbeteren van de onderlinge afstemming;
- Optimaliseren van de samenwerking.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III	<i>WOONGEBIED - buurtcentra</i>	26
Managementsamenvatting	IV	<i>WOONGEBIED - gemengde straten</i>	27
1. Inleiding	7	<i>WOONGEBIED - woonstraten en overig openbaar gebied</i>	28
1.1 Waarom deze opdracht?	7	4.5 Voorzieningengebieden	29
1.2 Opdrachtoomschrijving	7	<i>VOORZIENINGENGENGEBIED – sport</i>	29
1.3 Onderzoeksofzet.....	8	<i>VOORZIENINGENGENGEBIED – multifunctionele</i> <i>accommodaties</i>	29
1.4 Leeswijzer	9	<i>VOORZIENINGENGENGEBIED - woonboulevard</i>	29
2. Proces	10	4.6 Bedrijventerreinen	30
2.1 Procesbeschrijving.....	10	<i>BEDRIJVENTERREIN - dienstverlening</i>	30
2.2 Startfase: Fase I.....	12	<i>BEDRIJVENTERREIN - op- en overslag</i>	30
2.3 Ontwerpfase: Fase II	12	4.7 Buitengebied	31
2.4 Overdrachtsfase: Fase III	13	<i>BUITENGEBIED - natuur</i>	31
2.5 Beheerfase: Fase IV	14	<i>BUITENGEBIED - landbouw</i>	31
2.6 Hoofdproces.....	16	<i>BUITENGEBIED - recreatie</i>	31
3. Activiteitschema	17	5. Aanbevelingen	32
3.1 Schema	17	5.1 Begripsvorming Publiek Private Samenwerking	32
3.2 Projectgroepen.....	19	5.2 Vergroten draagvlak en betrokkenheid.....	32
4. Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte	20	5.3 Selecteren van ordeningsprincipe RIOR	33
4.1 Achtergrond	20	5.4 Verbeteren van onderlinge afstemming.....	33
4.2 Toelichting bij de tabellen	20	5.5 Optimaliseren van de samenwerking.....	33
4.3 Stadscentrum.....	22	Literatuurlijst	35
<i>STADSCENTRUM - stadserf</i>	22		
<i>STADSCENTRUM - stadsstraten</i>	23		
<i>STADSCENTRUM - dwaalstraten</i>	24		
4.4 Woongebieden.....	25		
<i>WOONGEBIED - wijkcentra</i>	25		

1. Inleiding

In de gemeente Tilburg worden net als in veel andere grote gemeenten regelmatig projecten in publieke private samenwerking (PPS) tot stand gebracht. PPS is een constructie die in vele vormen toegepast kan worden. De praktijk heeft uitgewezen dat PPS een geschikte methode kan zijn om projecten efficiënt te realiseren. Er worden uiteenlopende vormen van PPS toegepast waarin een onderscheid gemaakt kan worden tussen objectgebonden PPS en gebiedsgebonden PPS.

Van objectgebonden PPS is sprake als een project een specifiek object betreft, zoals een weg of een spoorlijn.

Bij gebiedsgebonden PPS wordt een gebied integraal ontwikkeld, bijvoorbeeld voor te bouwen woningen, kantoren, winkels alsmede de infrastructuur en groenvoorzieningen.

1.1 Waarom deze opdracht?

Het tot stand komen van een PPS is complex omdat het welslagen ervan van verschillende (onzekere) factoren afhankelijk is. Het is daarom cruciaal dat in een vroeg stadium tussen partijen goede afspraken worden gemaakt om te komen tot het gewenste resultaat.

In de gemeente Tilburg zijn PPS-projecten te noemen waarbij projectontwikkelaars een woonwijk ontwikkelen (gebiedsgebonden PPS) en waarbij de gemeente uiteindelijk verantwoordelijk is voor het beheer (en de inrichting) van de openbare ruimte. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk Koolhoven en Stappegoor.

De afdeling Beheer en Onderhoud van de gemeente Tilburg streeft naar een goede betrokkenheid als het om planontwikkeling bij een PPS gaat. De afdeling Beheer en Onderhoud streeft ernaar in een eerder stadium en op de juiste wijze te worden betrokken in een dergelijk traject. Om dit te realiseren zal er gezocht moeten worden naar mogelijkheden om (bindende) afspraken in een eerder stadium te kunnen maken. Daarnaast is het een probleem dat de randvoorwaarden van PPS weliswaar in verschillende handboeken (over ruimtelijke inrichting en beheer) staan, maar deze handboeken zijn niet effectief en behandelen de randvoorwaarden voor beheer niet afdoende. Er staat bijvoorbeeld niet in hoe het beheer tijdens de aanleg van een gebied met PPS moet plaatsvinden. Verder zijn deze handboeken te specifiek waardoor ze geen ruimte overlaten voor ontwerp.

1.2 Opdrachtomschrijving

De opdracht is vooraf opgedeeld in twee deelonderzoeken (DO I en DO II). Voor beide deelonderzoeken is een probleemstelling geformuleerd.

Deelonderzoek I

Probleemstelling:

Hoe kan de gemeente Tilburg ervoor zorgen dat de afdeling Beheer en Onderhoud op de juiste momenten betrokken wordt bij planontwikkeling bij PPS?

Deelonderzoek II

Probleemstelling:

Welke randvoorwaarden en afspraken voor beheer tijdens en na PPS-projecten kunnen worden opgesteld en hoe kunnen deze in een compleet en toereikend kwaliteitshandboek worden weergegeven?

1.3 Onderzoeksopzet

Om een gedetailleerd beeld te krijgen van de ervaringen met PPS binnen Tilburg en bij vergelijkbare Nederlandse gemeenten zijn na het opstellen van een onderzoeksplan de onderstaande stappen doorlopen.

- 1) Oriëntatie
 - Bestuderen van literatuur omtrent gebiedsontwikkeling en PPS.
 - Interviews afnemen ter oriëntatie op de opdracht bij achtereenvolgens een projectmanager en een projectleider openbare ruimte van de gemeente Tilburg.
- 2) Externe deskresearch
 - Interviews afnemen bij achtereenvolgens de volgende gemeenten: Eindhoven, Den Haag, Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Helmond. Ook is de projectmanager Openbare Ruimte van het CROW geïnterviewd op zijn visie op het werken met kwaliteitshandboeken en de inhoud van een leidraad voor de inrichting van de openbare ruimte die momenteel door CROW wordt ontwikkeld.
- 3) Interne deskresearch (globaal)
 - Interviews afnemen bij enkele medewerkers van het Ingenieursbureau, Beheer en Onderhoud, Team projectmanagement, Programma en Planning en de Directie GO van de gemeente Tilburg.
- 4) Opstellen procesbeschrijving (DO I)
 - Het implementeren van de nieuwe werkwijze in de organisatie en deze weergeven in een procesbeschrijving die vervolgens toegelicht wordt.
- 5) Interne deskresearch (detail)
 - Diverse gesprekken voeren met medewerkers Beheer en Onderhoud over de procesbeschrijving en over de precieze wijze van invulling van de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte.
- 6) Opstellen Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte (DO II)
 - Een instrument opstellen waardoor beheerders (en ontwerpers) meer tijd hebben om zich te buigen over unieke oplossingen in bijzondere situaties. De RIOR is niet het doel maar als een middel (ter ondersteuning) voor het succesvol verlopen van een PPS.
- 7) Analyse en aanbevelingen
 - Na analyse van de diverse gegevens en het opstellen van zowel de procesbeschrijving als het kwaliteitshandboek aanbevelingen geven vanuit de kennis die is opgedaan in de voorgaande stappen.
- 8) Presentatie
 - De eindrapportage zal aan de opdrachtgever en verdere betrokkenen worden gepresenteerd.

De resultaten van de interviews van stap 1 t/m 3 zijn gebruikt bij het opstellen van de procesbeschrijving en de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte. Naar aanleiding van diezelfde interviews is besloten het voorgestelde kwaliteitshandboek als Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte in deze rapportage op te nemen. Daarnaast is deze kennis gebruikt bij de uitwerking van de aanbevelingen.

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is opgebouwd aan de hand van de stappen die eerder in paragraaf 1.3 aan bod kwamen. In hoofdstuk 2 wordt de procesbeschrijving toegelicht. Per fase worden de momenten beschreven waarin Beheer en Onderhoud betrokken moet worden; welke documenten men nodig heeft bij deze contactmomenten; wat het doel van de contactmomenten is en wat de (eind)producten van Beheer en Onderhoud zijn, die nodig zijn om een fase af te sluiten. Verschillende figuren ondersteunen de beschrijving van het proces.

Vervolgens zal in hoofdstuk 3 een activiteitschema worden weergegeven met hierin de achtereenvolgende activiteiten.

Daarbij is opgenomen wie de activiteit uitvoert, coördineert en verantwoordelijk is/goedkeuring moet geven voor het eindresultaat van de activiteit.

Hoofdstuk 4, Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte, zal de keuze (in aanpak) verantwoorden en deze verder toelichten, waarna vervolgens vanaf paragraaf 4.3 enkele tabellen zijn opgenomen die de voorwaarden voor de diverse gebieden weergeven. Bij het vormgeven van de diverse tabellen die behoren tot de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte, is een onderscheid gemaakt per specifiek gebied en is daarbinnen ook nog een differentiatie aangebracht.

Tenslotte zijn in hoofdstuk 5 onze overige bevindingen betreffende PPS in de gemeente Tilburg als aanbevelingen terug te lezen.

2. Proces

De juiste afdelingen tijdig betrekken, op de juiste momenten beslissingen nemen en afspraken maken. Het lijken eenvoudige taken maar in werkelijkheid ligt het allemaal wat anders. Om dit tijdens een PPS-project goed te kunnen regelen kan een goede procesbeschrijving daarbij helpen.

2.1 Procesbeschrijving

Binnen het Ingenieursbureau en de afdeling Beheer en Onderhoud wordt tijdens verschillende projecten gewerkt aan de hand van het ontwerpproces van het ingenieursbureau, waarbij tien momenten worden onderscheiden. Voor grote projecten die in de samenwerkingsconstructie van een PPS uitgevoerd worden, verandert de positie van de gemeente en hiermee ook het proces waarmee gewerkt wordt. In het PPS-proces zullen bepaalde stappen van het proces niet meer door de afdeling Beheer en Onderhoud en/of de gemeente worden uitgevoerd, waardoor andere stappen belangrijker worden. Zo verandert de stap Aanbesteding en Inkoop voor PPS-projecten. De aanbesteding vindt op een ander moment in het proces plaats en heeft de gemeente op dat moment niet veel meer te zeggen over de inkoop die gedaan moeten worden. De initiatieffase wordt hiermee des te belangrijker en is nodig om afspraken te maken over o.a. de inkoop.

Onderdelen van het huidige ontwerpproces kunnen in het geval van een PPS niet los van elkaar gezien worden, aan sommige stappen wordt immers nog een invulling gegeven als andere al voldoende zijn voorbereid. Om te waarborgen dat de afdeling Beheer en Onderhoud op de juiste momenten betrokken wordt en deze betrokkenheid zo effectief mogelijk te laten verlopen is het schema opgesteld zoals in figuur 2.1: "Fasebeschrijving" te zien is.

In deze figuur worden vier fasen onderscheiden: de startfase, de ontwerpfase, de overdrachtsfase en ten slotte de beheerfase. In het processchema voor PPS-projecten is de opbouw van het huidige ontwerpproces grotendeels aangehouden.

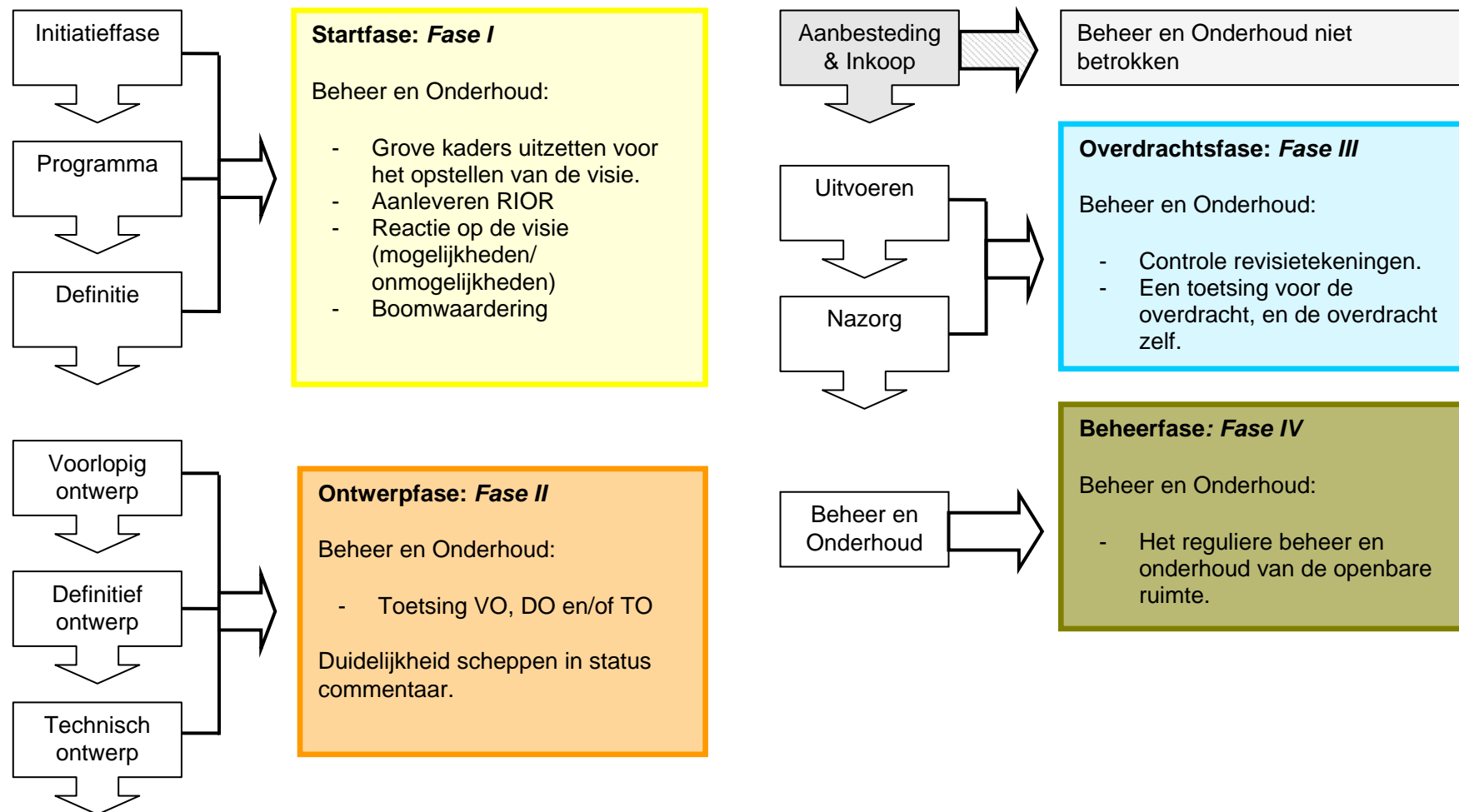
In de eerste fase, de startfase, ontstaat het initiatief, welke verder uitgewerkt wordt in een visie. Omdat bij een PPS de splitsing tussen de verschillende stappen in de startfase moeilijk aan te geven is, zijn deze stappen voor een PPS samengevoegd in één fase.

In de tweede fase, de ontwerpfase, wordt de visie verder uitgewerkt in een voorlopig ontwerp en later in een definitief ontwerp. Dit definitief ontwerp wordt uiteindelijk uitgewerkt in een technisch ontwerp. Bij deze verschillende stappen is de afdeling Beheer en Onderhoud niet actief betrokken, daarom is ook hier gekozen om de verschillende stappen samen te voegen tot één fase.

In een PPS heeft de aanbesteding al plaatsgevonden bij de start van het project, hier is de afdeling Beheer en Onderhoud niet bij betrokken. Bij de inkoop is de gemeente mogelijk betrokken, maar de afdeling Beheer en Onderhoud is ook hier niet betrokken. Daarom is ervoor gekozen om deze stap niet in de fasering van het PPS-proces op te nemen. De arcering van deze stap in het huidige ontwerpproces verduidelijkt dit in de figuur.

Als de ontwerpen afgerond zijn kan men de overdrachtfase in gaan. De realisatie van de gemaakte plannen vindt plaats in deze derde fase. Hierbij is de afdeling Beheer en Onderhoud niet betrokken. Het ontwikkelde gebied wordt ter afronding van deze fase overgedragen aan de afdeling Beheer en Onderhoud.

In de laatste fase, de beheerfase, neemt de afdeling Beheer en Onderhoud het nieuw ontwikkelde gebied op in de dagelijkse beheer- en onderhoudswerkzaamheden.



Figuur 2.1: Fasebeschrijving

2.2 Startfase: Fase I

Momenten:

In deze fase wordt de afdeling Beheer en Onderhoud op twee momenten betrokken in het proces.

Het eerste moment is aan het begin van de startfase, tijdens het ontwikkelen van het initiatief. Op dit moment van het proces is het belangrijk om grove kaders uit te zetten waarin aangegeven wordt waar rekening mee moet worden gehouden bij het maken van de eerste plannen. In deze plannen wordt in grove lijnen bepaald wat men met het gebied wil.

Het tweede moment is tijdens het opstellen van de visie wanneer Beheer en Onderhoud kan reageren op de (concept)visie. De uiteindelijke visie dient wederom ter goedkeuring aan Beheer en Onderhoud te worden voorgelegd. Dit is een controlemoment waarop de afdeling Beheer en Onderhoud nagaan of de opmerkingen op de conceptvisie zijn verwerkt.

In deze fase kunnen ook de waardevolle bomen binnen het plangebied door middel van een boomwaardering worden aangewezen. Indien gewenst kan in de ontwerpfasen een BEA worden uitgevoerd door de afdeling Beheer en Onderhoud.

Tenslotte wordt in de startfase de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte aangeleverd aan de ontwikkelaar. De structuur en inhoud van deze RIOR worden verantwoord in hoofdstuk 4 Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte

Documenten:

Op de momenten dat Beheer en Onderhoud betrokken wordt zal in ieder geval voldaan dienen te worden aan de volgende beleidsstukken:

- Groenstructuurplan
- Kwaliteitskaart Openbaar Gebied
- Tilburg BoomT

- Groene mal
- Kwaliteitscatalogus Openbaar Gebied

Kortom: die beleidsstukken die op dit project en het projectgebied vigerend zijn en waar rekening mee gehouden dient te worden.

Doel:

Het doel van het eerste contact van Beheer en Onderhoud in de startfase is het stellen van de grove kaders betreffende de geografische (on)mogelijkheden van het te ontwikkelen gebied. Met deze zaken dient de projectmanager dus rekening te houden.

Het doel van het tweede contactmoment is het toetsen van de visie aan de kaders en de mogelijkheden die in het te ontwikkelen gebied aanwezig zijn.

Producten:

De producten die achtereenvolgens uit de startfase voortkomen zijn:

1. Uitgewerkt schriftelijk advies betreffende het te ontwikkelen gebied
2. RIOR
3. Boomwaardering

2.3 Ontwerpfase: Fase II

Momenten:

Beheer en Onderhoud wordt op drie momenten in de ontwerpfase betrokken.

Bij het eerste moment moet de afdeling Beheer en Onderhoud het voorlopig ontwerp toetsen aan de RIOR. De opmerkingen moeten als een duidelijk commentaar schriftelijk teruggekoppeld worden naar de projectleider en/of projectmanager.

Het tweede moment is een korte toetsing van het definitief ontwerp: of de opmerkingen die bij het voorlopig ontwerp

gemaakt zijn, zijn aangepast in het definitief ontwerp. Als dit niet zo is zullen hier afspraken over gemaakt moeten worden. De momenten waarop getoetst moet worden zijn opgenomen in de rode balken in figuur 2.2: "Fasevorming".

Het derde en laatste moment is een toetsing van het technisch ontwerp. De opmerkingen die hierop gemaakt worden moeten ook nu weer als een duidelijk schriftelijk commentaar teruggekoppeld worden naar de projectleider en/of projectmanager.

Documenten:

Op het moment dat Beheer en Onderhoud een ontwerp gaat toetsen wordt dit aan de hand van de volgende documenten gedaan:

- Gestelde kaders (fase I)
- Vigerende beleidsnota's
- RIOR (Beheer en Onderhoud) (fase I)

Doel:

Het doel van deze bijeenkomst(en) in de ontwerpfase is dat de afdeling Beheer en Onderhoud de gemaakte ontwerpen aan de hand van bovengenoemde documenten toetst, waardoor het gebied na de aanleg beheerbaar is voor de gemeente. Tijdens de bijeenkomst dienen alle afspraken op papier vastgelegd te worden. Dit document dient door alle aanwezigen goedgekeurd te worden (nota van toetsing).

Producten:

De producten die achtereenvolgens uit de ontwerpfase voort moeten komen zijn:

1. Nota van toetsing VO
2. Nota van toetsing DO
3. Nota van toetsing TO

De nota's dienen geparafeerd te worden en moeten onderdeel uitmaken van de vast te stellen stukken.

2.4 Overdrachtsfase: Fase III

Moment:

De afdeling Beheer en Onderhoud wordt twee keer in de overdrachtsfase betrokken.

Het eerste moment is wanneer Beheer en Onderhoud de revisietekeningen ontvangt zodat deze getoetst kunnen worden. De revisietekeningen dienen daarbij één op één overeen te komen met de gerealiseerde situatie. Eventuele opmerkingen moeten voorzien van duidelijk commentaar teruggekoppeld worden naar de projectleider en/of projectmanager. Daarna zullen de revisietekeningen opnieuw ter goedkeuring aan Beheer en Onderhoud moeten worden voorgelegd alvorens men over kan gaan tot overdracht.

Het tweede moment is de overdracht van het gebied. Na een periode waarin mogelijk al herstel- en vervangingswerkzaamheden hebben plaatsgevonden kan het gebied overgedragen worden aan Beheer en Onderhoud. Voordat het gebied overgedragen wordt, wordt met o.a. een medewerker van de afdeling Beheer en Onderhoud een ronde gemaakt door het gebied om op te nemen welke aspecten nog niet af zijn en wat er nog aangepast dient te worden.

In de overdrachtsfase is de ontwikkelaar voor nazorg aansprakelijk gedurende een vooraf aangegeven periode. Het beheer dat door de ontwikkelaar tijdens de nazorg uitgevoerd wordt moet voldoen aan het vooraf vastgestelde kwaliteitsniveau. Het toezicht hierop is de verantwoordelijkheid van Beheer en Onderhoud. Het staat de aannemer vrij om voor deze onderhoudswerkzaamheden een specialist in te huren of de onderhoudswerkzaamheden (tevens op inhuurbasis) door de gemeente te laten uitvoeren.

Documenten:

Bij het moment van overdracht zijn de volgende documenten van toepassing:

- Ontwerptekeningen
- Nota's van Toetsing (fase II)
- Kwaliteitshandboek (Beheer en Onderhoud) (fase I)
- Revisietekeningen

Doel:

Tijdens de overdrachtfase bepaalt Beheer en Onderhoud of het beheer van het ontwikkelde gebied overgenomen kan worden volgens afspraak. Bij de eindcontrole van het gebied kan het voorkomen dat enkele objecten betreffende de aanleg nog niet af zijn, ontbreken of gebreken vertonen. De ontwikkelaar zal conform de afspraken, die in de startfase (mogelijk ontwerpfase) zijn gemaakt, alsnog die zaken in orde moeten maken voordat het gebied overgedragen kan worden aan Beheer en Onderhoud. Pas wanneer alle afspraken zijn nagekomen kan het gebied overgedragen worden.

Producten:

De producten die uit deze fase voort moeten komen zijn:

1. Revisietekeningen (product van ontwikkelaar!)
2. Overdrachtsdocument met evt. tekortkomingen, aanpassingen en afspraken over de follow-up en eventueel nieuwe opdracht

2.5 Beheerfase: Fase IV

In de beheerfase wordt het ontwikkelde gebied opgenomen in de reguliere beheer- en onderhoudswerkzaamheden van de afdeling Beheer en Onderhoud.

Gedurende het PPS-proces mag men niet uit het oog verliezen dat de periode die fasen I, II en III in beslag nemen vaak korter is dan de looptijd van fase IV, het beheer. Dit geeft mede het

belang aan van een goede betrokkenheid van de afdeling Beheer en Onderhoud vanaf de startfase.

In figuur 2.2: “Fasevorming” wordt een duidelijke relatie gelegd tussen het ontwerpproces en het PPS-proces dat in figuur 2.1: “Fasebeschrijving” is weergegeven.

In figuur 2.2: “Fasevorming” zijn de momenten aangegeven waarop de afdeling Beheer en Onderhoud een belangrijke rol speelt, welke documenten wanneer afgeleverd moeten worden. In dit figuur is aangegeven wanneer deze momenten plaatsvinden ten opzichte van het huidige ontwerpproces en de fasering in vier fasen.

Fase I			Fase II			Fase III			Fase IV
Initiatief	Programma	Definitie	VO	DO	TO	Aanbesteding & Inkoop	Uitvoering	Nazorg	Beheer & Onderhoud
Startfase			Ontwerpfase			Overdrachtsfase			Beheerfase
Grove kaders		Schriftelijk advies							
		RIOR	Nota van Toetsing VO	Nota van Toetsing DO	Nota van Toetsing TO				
							Revisietekeningen		Overdrachtsdocument

Figuur 2.2: Fasevorming

2.6 Hoofdproces

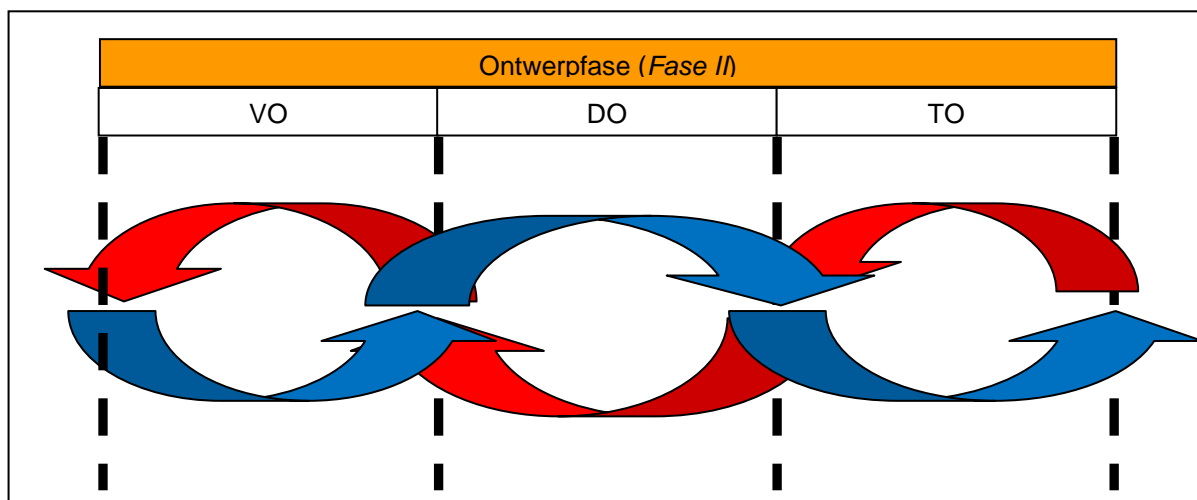
Gedurende het PPS-project wordt aan de hand van de genoemde vier fasen gewerkt. Naast deze fase-indeling is ook een procesbeschrijving van groot belang voor het goed laten verlopen van het project. Gedurende het project zal steeds volgens deze procesbeschrijving gewerkt moeten worden. In figuur 2.3: "Iteratief proces" is een standaard proces weergegeven dat op elke PPS situatie toepasbaar is.

Een iteratief proces is een kwalificatie van een proces dat bij herhaling een aantal bewerkingen uitvoert totdat aan een gestelde voorwaarde wordt voldaan. Het wordt ook wel beschreven als een algoritme voor het verkrijgen van het gewenste resultaat, door het herhaald uitvoeren van een reeks bewerkingen.

In dit figuur wordt een van de vier fasen weergegeven die voor PPS-processen gehanteerd worden. De ontwerpfase is hier als voorbeeld gegeven maar dit proces is op elke fase binnen het PPS-proces van toepassing.

De stippelijijn geeft de beslismomenten weer die gedurende het gehele project aanwezig zijn. In de verschillende fasen hangen deze momenten samen met de eindproducten zoals deze aangegeven zijn in figuur 2.2: "Fasevorming".

Op dergelijke beslismomenten kan men, bij goedkeuring van de eindproducten door de afdeling Beheer en Onderhoud, door naar de volgende stap binnen een fase. Tenslotte kan men na goedkeuring van het laatste eindproduct van een fase door naar de volgende fase. Als de afdeling Beheer en Onderhoud op het beslissingsmoment aangeven heeft dat men niet verder kan, moet dit teruggekoppeld worden zoals in vorige paragrafen beschreven is. Hiermee gaat men weer terug naar het vorige beslismoment en zal een bepaald deel van een fase opnieuw doorlopen moeten worden. Tevens moet gedurende het project gewerkt worden volgens de normen van het projectmatig werken die binnen de gemeente gehanteerd worden.



Figuur 2.3: Iteratief proces

3. **Activiteitschema**

In het activiteitschema worden de verschillende activiteiten weergegeven die tijdens het PPS-proces van belang zijn. Daarnaast is het belangrijk om duidelijkheid te creëren betreffende de taakverdeling en verantwoordelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie gedurende het PPS-project.

3.1 **Schema**

Het activiteitschema is een verdere uitwerking van de procesbeschrijving. Bij het opstellen van het schema is gebruik gemaakt van de vier fasen die in een PPS-proces onderscheiden zijn; startfase, ontwerpfase, overdrachtsfase en de beheerfase.

In het activiteitschema in figuur 3.1: "Voorbeeld activiteitschema" wordt voor elke fase een aantal activiteiten weergegeven, daarnaast wordt aangeduid wie de uitvoering doet, wie de coördinatie hiervan heeft en wie verantwoordelijk is voor de goedkeuring van het eindproduct om zo duidelijkheid te scheppen in de zaken die tijdens een PPS-proces van belang zijn.

De uitvoering, coördinatie en verantwoordelijkheid zijn toegekend aan projectgroepen en individuele medewerkers van de gemeente. Bij het maken van de verdeling zijn de participerende afdelingen aan de projectgroepen gekoppeld. Bij een aantal activiteiten zullen verschillende projectgroepen samen moeten werken. De samenstelling van de projectgroepen is weergegeven in figuur 3.2: "Samenstelling projectgroepen".

Omdat het uiteindelijke product van de gehele gemeente is, is het belangrijk dat alle betrokken partijen op de hoogte worden gehouden van de verschillende activiteiten. Belangrijk is dat er te

alle tijde goed gecommuniceerd wordt tussen de verschillende afdelingen en dat duidelijk blijft wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van een activiteit.

Het activiteitschema kan intern gebruikt worden als ondersteuning van het PPS-proces.

De eindproducten van de verschillende activiteiten zijn niet opgenomen in het schema, deze zijn weergegeven in figuur 2.2: "Fasevorming". Hierin zijn alleen de producten van de afdeling Beheer en Onderhoud opgenomen, de eindproducten van de andere participerende afdelingen zijn niet in dit rapport opgenomen.

Om figuur 3.1: "Voorbeeld activiteitschema" overzichtelijk weer te geven zijn voor de termen projectgroep (Prgr), Beheer en Onderhoud (B&O) en Ingenieursbureau (IBU) afkortingen toegepast.

Fasen	Activiteiten	Uitvoering	Coördinatie	Verantwoordelijk voor goedkeuring
Startfase	Grove kaders uit zetten voor visie	Prgr A	Medewerker X	Afdelingshoofd B&O
	Inhoud kwaliteitshandboek aanleveren	Prgr A	Medewerker X	Afdelingshoofd B&O
	Toetsen van de visie			Vastgoedmanager Groen & Reiniging
	Vaststellen van de visie	Prgr A, B, C		
Ontwerpfase	Maken VO	Prgr B + private partij		Afdelingshoofd IBU
	Toetsen van VO	Prgr A	Medewerker X	
	Maken DO	Prgr B + private partij		Afdelingshoofd IBU
	Toetsen van DO	Prgr A	Medewerker X	
Aanbesteding & Inkoop				
Uitvoering- & Overdrachtsfase	Beheer en Onderhoud in projectgebied	Private partij		
	Toetsing beeldkwaliteit projectgebied	Uitvoeringscoördinator B&O	Vastgoedmanager Groen & Reiniging	Vastgoedmanager Groen & Reiniging
	Opmaken Revisie	Private partij		
	Goedkeuren revisie	Prgr A		Vastgoedmanager groen & Reiniging
	Goedkeuren Projectgebied	Prgr A, B, C, private partij	Prgr C	
	Overdracht van gebied	Prgr A, B, C, private partij	Prgr C	Projectmanager Vastgoed
Beheerfase	Regulier beheer en onderhoud	Uitvoeringscoördinator B&O	Vastgoedmanager Groen & Reiniging	

Figuur 3.1: Voorbeeld activiteitschema

De precieze invulling van het schema kan alleen opgesteld worden door de verantwoordelijke medewerkers van de gemeente Tilburg. Zij zullen zelf bepalen welke afdelingen zij verantwoordelijk achten voor welke activiteit, en welke medewerker verantwoordelijk is voor de coördinatie van een activiteit. Tot slot moeten ze vaststellen wie eindverantwoordelijk is voor de verschillende activiteiten.

Het is van groot belang dat binnen de gemeente Tilburg een eenduidig beeld ontstaat over de activiteiten en de daarbij behorende taken. Om een PPS-proces goed te laten verlopen zullen de verantwoordelijkheden duidelijk moeten zijn bij iedereen. Bovendien is het belangrijk om intern te weten wie waar verantwoordelijk voor is. Als een private partij met een vraag of probleem komt tijdens het doorlopen van een bepaalde fase zal een projectleider/manager moeten weten naar wie deze vraag/probleem intern door gespeeld kan worden. Het activiteitenschema geeft deze duidelijkheid.

3.2 Projectgroepen

Voor elk PPS-project wordt binnen de gemeente Tilburg een aantal projectgroepen aangesteld: Vastgoed, Ingenieursbureau en Beheer en Onderhoud. Elke projectgroep bestaat uit meerdere medewerkers van één afdeling. Gedurende het project heeft elke projectgroep haar verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals in het activiteitenschema is aangegeven.

De indelingen van de projectgroepen zoals aangegeven in figuur 3.1: “Voorbeeld activiteitenschema” zijn verder uitgewerkt in figuur 3.2: “Samenstelling projectgroepen”. Daarnaast worden de verantwoordelijkheden/bevoegdheden per projectgroep weergegeven om ook duidelijkheid te scheppen in de status van de inbreng van de verschillende projectgroepen. Deze status van de inbreng kan echter per activiteit verschillen.

Soort:	Samenstelling:	Verantwoordelijkheden/ bevoegdheden:
Projectgroep A	Verschillende werknemers van Beheer en Onderhoud	Inbreng is adviserend of bindend
Projectgroep B	Verschillende medewerkers van het Ingenieursbureau	Inbreng is adviserend of bindend
Projectgroep C	Verschillende medewerkers van Vastgoed	Dienen met inachtneming van de adviezen van projectgroepen A en B beslissingen te nemen.

Figuur 3.2: Samenstelling projectgroepen

4. Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte

'Een instrument waarmee de gemeente Tilburg de regie houdt over de inrichting en daarmee het toekomstige beheer van de openbare ruimte bij PPS maar dat tegelijkertijd de innovatieve capaciteiten van betrokken marktpartijen recht doet.' Het lijkt met elkaar in tegenspraak, maar het kan...

4.1 Achtergrond

Uit een verkenning van gemeentelijke handboeken, catalogi en programma's van eisen is gebleken dat de verschillen erg groot zijn. Sommige van deze documenten gaan in op de processen van samenwerking, andere op de techniek, weer andere op de materialisatie. In sommige documenten worden deze aspecten gecombineerd. Ook is geconstateerd dat de diverse documenten in het ene geval aangevuld worden met regelgeving, beleidsuitgangspunten, persoonlijke ervaringen en vakkennis. In het andere geval is er juist een gebrek aan enige aanvulling op dat gebied. Documenten variëren verder van een veelomvattende, soms wel 150 pagina's tellende, gemeentelijke 'encyclopedie' tot een uitgebreide 'menukaart' van een aantal A4-tjes.

4.2 Toelichting bij de tabellen

De structuur van de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte is afgeleid van de Nota Vastgoedbeheer 'Vastgoedbeheer in Tilburg'. Deze nota, vastgesteld door het college van B&W in oktober 2000, geeft naast een beeld van de toenmalige situatie, richting aan kwaliteit, organisatie en budgettering van het toekomstig vastgoedbeheer. Het fundament onder het voorgestane beleid is de Kwaliteitskaart Openbaar Gebied (KOG). De Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte is weergegeven aan de hand van de tabellen, die vanaf paragraaf 4.3 zijn opgenomen in deze rapportage. Er is een onderverdeling

gemaakt in stadscentrum, woongebieden, voorzieningengebieden, bedrijventerreinen en buitengebieden. Omdat dit een te enkelvoudig beeld van de stedelijke complexiteit zou geven, is daarbij als volgt gekozen voor een verdere differentiatie:

STADSCENTRUM

Stadserv: *kernwinkelgebied en de grote pleinen*
 Stadsstraten: *Stationsstraat, Noordstraat, Willem II-straat, Tuinstraat*
 Dwaalstraten: *het overige openbare gebied in het centrum*

WOONGEBIED

Wijkcentrum
 Buurtcentrum
 Gemengde straten
 Woonstraten en overig openbaar gebied

VOORZIENINGENGEBIED

Sportpark
 Multifunctionele accommodaties
 Woonboulevard

BEDRIJVENTERREIN

Bedrijvenstraten
 Dienstverlening
 Op- en overslag

BUITENGEBIED

Natuur
 Recreatie
 Landbouw

De voorwaarden zijn per tabel thematisch gerangschikt. De hardheid van de voorwaarde bepaalt steeds de volgorde: eerst de wettelijke eisen, dan de gemeentelijke eisen (beleid) en tenslotte de aanbevelingen.

4.3 Stadscentrum

STADSCENTRUM - stadserf

Groen	Hardheid	Bron
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groen moet het stadscentrum voorzien van een groen karakter en dient dus zodanig gerealiseerd te worden dat het beleefbaar is (voor bezoekers); ▪ Bij de keuze voor groen moet duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen "tijdelijk" groen en monumentaal groen; ▪ Bestaande en/of historische groenstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; ▪ Bomen in de nieuwe groenstructuur dienen voorzien te worden van een verhoogde standplaats in een natuurstenen rand. (bij plaatsing van nieuwe bomen gaat de voorkeur uit naar kastanjes); ▪ Zo veel mogelijk toepassen van mobiele groenobjecten (Voor de Heuvelstraat geldt dat vooral de zijstraten mogelijke locaties zijn voor deze mobiele groenobjecten, waarbij de kroon of beplanting ook in deze straat zichtbaar is); ▪ Aantrekkelijk stadscentrum creëren door toepassing van geveltuinen, waar mogelijk is de gevelaankleding uniform per straat; ▪ Sortimentskeuze dient bestand te zijn tegen activiteiten en stedelijke programmering die door het jaar heen plaats kan vinden in dit gebied; ▪ Geen allergiegevoelige beplanting en planten met doornen toepassen langs randen van plantvakken, voet- en fietspaden en de winkelzones; ▪ Geen giftige planten toepassen; ▪ ▪ 	<p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Groenstructuurplan</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p>
Verharding		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verhardingen STADSCENTRUM - stadserf opnemen. 		
Water		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestaande en/of historische waterstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; 	<p>Beleid</p>	<p><i>Waterplan</i></p>
Verlichting		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verlichting STADSCENTRUM - stadserf opnemen. 		

STADSCENTRUM - stadsstraten

Groen	Hardheid	Bron
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groen moet het stadscentrum voorzien van een groen karakter en dient dus zodanig gerealiseerd te worden dat het beleefbaar is (voor bezoekers); ▪ Bij de keuze voor groen moet duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen "tijdelijk" groen en monumentaal groen; ▪ Bestaande en/of historische groenstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; ▪ Nieuwe groenelementen zijn vooral gericht op het statige beeld, het zijn tevens de aankondigingen voor het winkel en uitgaansgebied van de binnenstad; ▪ Bomen zijn statig, zuilvormig of kennen een vormsnoei; ▪ Toepassen van planten- en boombakken bij een gebrek aan mogelijkheden voor plaatsgebonden groenelementen; ▪ De bakken zijn duurzaam van hout, staal of gepolijst beton; ▪ Aantrekkelijk stadscentrum creëren door toepassing van geveltuinen, waar mogelijk is de gevelaankleding uniform per straat; ▪ Sortimentskeuze dient bestand te zijn tegen activiteiten en stedelijke programmering die door het jaar heen plaats kan vinden in dit gebied; ▪ Geen allergiegevoelige beplanting en planten met doornen toepassen langs randen van plantvakken, voet- en fietspaden en de winkelzones; ▪ Geen giftige planten toepassen; ▪ ▪ 	<p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Groenstructuurplan</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p>
<p>Verharding</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verhardingen STADSCENTRUM - stadsstraten opnemen. 		
<p>Water</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestaande en/of historische waterstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; 		
<p>Verlichting</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verlichting STADSCENTRUM - stadsstraten opnemen. 		

STADSCENTRUM - dwaalstraten

Groen	Hardheid	Bron
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groen moet het dwaalgebied voorzien van een groen en spontaan karakter en dient dus zodanig gerealiseerd te worden dat het beleefbaar is (voor bezoekers); ▪ Nieuwe groenstructuren waar mogelijk met bestaande structuren in het overige stadscentrum combineren; ▪ Een goede spreiding van groenelementen is in dit gebied noodzakelijk; ▪ Boomvorm zuilvormig, of de snoeivorm is zuilvorming; ▪ Toepassen van planten- en boombakken bij een gebrek aan mogelijkheden voor plaatsgebonden groenelementen; ▪ De bakken zijn duurzaam van hout, staal of gepolijst beton; ▪ Dwaalgebied aantrekkelijk maken door toepassing van geveltuinen die ondersteunend zijn aan de uitstraling van de diverse panden; ▪ Toepassen van heesterbakken is ook mogelijk nabij entrees van de panden; ▪ Geen allergiegevoelige beplanting en planten met doornen toepassen in de plantenbakken; ▪ Geen giftige planten toepassen; ▪ ▪ 	<p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Groenstructuurplan</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p> <p>Vergroening van de binnenstad</p>
Verharding		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verhardingen STADSCENTRUM - dwaalstraten opnemen. 		
Water		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan water STADSCENTRUM - dwaalstraten opnemen. 		
Verlichting		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verlichting STADSCENTRUM - dwaalstraten opnemen. 		

4.4 Woongebieden

WOONGEBIED - wijkcentra

Groen	Hardheid	Bron
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestaande groenstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; ▪ Geen allergiegevoelige beplanting en planten met doornen toepassen langs randen van plantvakken, voet- en fietspaden, speelterreinen; ▪ Geen giftige planten toepassen; ▪ ▪ ▪ Voorwaarden aan groen WOONGEBIED - wijkcentra opnemen. 	Beleid Aanbeveling Aanbeveling	Groenstructuurplan
Verharding <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verhardingen WOONGEBIED - wijkcentra opnemen. 		
Water		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan water WOONGEBIED - wijkcentra opnemen. 		
Verlichting		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verlichting WOONGEBIED - wijkcentra opnemen. 		

WOONGEBIED - buurtcentra

Groen	Hardheid	Bron
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestaande groenstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; ▪ Geen allergiegevoelige beplanting en planten met doornen toepassen langs randen van plantvakken, voet- en fietspaden, speelterreinen; ▪ Geen giftige planten toepassen; ▪ ▪ ▪ Voorwaarden aan groen WOONGEBIED - buurtcentra opnemen. 	<p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Groenstructuurplan</p>
Spelen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Speelplaatsen moeten voldoen aan veiligheidseisen en formaateisen conform het Besluit Veiligheid Attractie- en Speeltoestellen; ▪ Speelgroen afschermen van het verkeer en goed spreiden over de wijk conform 'Nota ruimte voor buitenspelen', risicosituaties uitsluiten; ▪ Speelplekken moeten flexibel worden opgezet; ▪ Speelplekken vooraf bestemmen (speelplekken voor kinderen in vorm van speeltoestellen of voor ouderen in de vorm van jeu de boulesbaan, e.e.a. afhankelijk van doelgroep); ▪ ▪ ▪ Voorwaarden aan spelen WOONGEBIED - buurtcentra opnemen. 	<p>Wet</p> <p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Besluit Veiligheid Attractie- en Speeltoestellen</p> <p>Nota ruimte voor buitenspelen</p>
Verharding		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verhardingen WOONGEBIED - buurtcentra opnemen. 		
Water		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan water WOONGEBIED - buurtcentra opnemen. 		
Verlichting		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verlichting WOONGEBIED - buurtcentra opnemen. 		

WOONGEBIED - gemengde straten

Groen	Hardheid	Bron
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestaande groenstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; ▪ Geen allergiegevoelige beplanting en planten met doornen toepassen langs randen van plantvakken, voet- en fietspaden, speelterreinen; ▪ Geen giftige planten toepassen; ▪ ▪ ▪ Voorwaarden aan groen WOONGEBIED - gemengde straten opnemen. 	<p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Groenstructuurplan</p>
Spelen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Speelplaatsen moeten voldoen aan veiligheidseisen en formaateisen conform het Besluit Veiligheid Attractie- en Speeltoestellen; ▪ Speelgroen afschermen van het verkeer en goed spreiden over de wijk conform 'Nota ruimte voor buitenspelen', risicosituaties uitsluiten; ▪ Speelplekken moeten flexibel worden opgezet; ▪ Speelplekken vooraf bestemmen (speelplekken voor kinderen in vorm van speeltoestellen of voor ouderen in de vorm van jeu de boulesbaan, e.e.a. afhankelijk van doelgroep); ▪ ▪ ▪ Voorwaarden aan spelen WOONGEBIED - gemengde straten opnemen. 	<p>Wet</p> <p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Besluit Veiligheid Attractie- en Speeltoestellen</p> <p>Nota ruimte voor buitenspelen</p>
Verharding		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verhardingen WOONGEBIED - gemengde straten opnemen. 		
Water		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan water WOONGEBIED - gemengde straten opnemen. 		
Verlichting		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verlichting WOONGEBIED - gemengde straten opnemen. 		

WOONGEBIED - woonstraten en overig openbaar gebied

Groen	Hardheid	Bron
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestaande groenstructuren zoveel mogelijk intact houden, nieuwe structuren waar mogelijk met bestaande combineren; ▪ Geen allergiegevoelige beplanting en planten met doornen toepassen langs randen van plantvakken, voet- en fietspaden, speelterreinen; ▪ Geen giftige planten toepassen; ▪ ▪ ▪ Voorwaarden aan groen WOONGEBIED - woonstraten en overig openbaar gebied opnemen. 	<p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Groenstructuurplan</p>
Spelen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Speelplaatsen moeten voldoen aan veiligheidseisen en formaateisen conform het Besluit Veiligheid Attractie- en Speeltoestellen; ▪ Speelgroen afschermen van het verkeer en goed spreiden over de wijk conform 'Nota ruimte voor buitenspelen', risicosituaties uitsluiten; ▪ Speelplekken moeten flexibel worden opgezet; ▪ Speelplekken vooraf bestemmen (speelplekken voor kinderen in vorm van speeltoestellen of voor ouderen in de vorm van jeu de boulesbaan, e.e.a. afhankelijk van doelgroep); ▪ ▪ ▪ Voorwaarden aan spelen WOONGEBIED - woonstraten en overig openbaar gebied opnemen. 	<p>Wet</p> <p>Beleid</p> <p>Aanbeveling</p> <p>Aanbeveling</p>	<p>Besluit Veiligheid Attractie- en Speeltoestellen</p> <p>Nota ruimte voor buitenspelen</p>
Verharding		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verhardingen WOONGEBIED - woonstraten en overig openbaar gebied opnemen. 		
Water		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan water WOONGEBIED - woonstraten en overig openbaar gebied opnemen. 		
Verlichting		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorwaarden aan verlichting WOONGEBIED - woonstraten en overig openbaar gebied opnemen. 		

4.5 Voorzieningengebieden

VOORZIENINGENGEBOED – sport

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Spelen		
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

VOORZIENINGENGEBOED - woonboulevard

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Spelen		
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

VOORZIENINGENGEBOED – multifunctionele accommodaties

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Spelen		
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

4.6 Bedrijventerreinen

BEDRIJVENTERREIN - dienstverlening

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

BEDRIJVENTERREIN - op- en overslag

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

4.7 Buitengebied

BUITENGEBIED - natuur

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Spelen		
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

BUITENGEBIED - landbouw

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

BUITENGEBIED - recreatie

Groen	Hardheid	Bron
▪		
Spelen		
▪		
Verharding		
▪		
Water		
▪		
Verlichting		
▪		

5. Aanbevelingen

Gedurende onze aanwezigheid bij de gemeente Tilburg in het kader van ons afstudeeronderzoek zijn ons nog een aantal zaken opgevallen. Deze zijn echter niet expliciet in de procesbeschrijving, het activiteitschema en/of de Richtlijn Inrichting Openbare Ruimte opgenomen en zullen daarom in dit hoofdstuk als aanbevelingen aan bod komen.

5.1 Begripsvorming Publiek Private Samenwerking

Binnen de gemeentelijke organisatie is geen duidelijke afbakening van de term PPS. Het is momenteel dan ook niet voor iedereen (even) duidelijk wat wordt verstaan onder PPS. Juist de medewerkers van de verschillende afdelingen die met enige regelmaat te maken hebben met dit fenomeen zouden binnen Tilburg dezelfde 'taal' moeten spreken. Enkele medewerkers ondervinden hier zelfs hinder van deze onduidelijkheid in zowel de interne als externe communicatie. De term 'PPS' wordt nu dikwijls voor alle gebiedsontwikkelingen gebruikt waarbij sprake is van samenwerking met partners van buitenaf.

Een BV/CV constructie zoals die ook is toegepast bij de publiek private samenwerking ten behoeve van de realisatie/herinrichting van het Pieter Vredeplein kan voor meer duidelijkheid zorgen, maar zo'n constructie is niet in alle gevallen mogelijk. Een duidelijke afbakening van de term binnen de gemeente is daarom (op korte termijn) noodzakelijk.

5.2 Vergroten draagvlak en betrokkenheid

Om de procesbeschrijving, het activiteitschema maar vooral de RIOR tot een succes te maken en te voorkomen dat de diverse documenten opzij worden geschoven en in de kast belanden is draagvlak en betrokkenheid nodig van alle bij PPS betrokken

afdelingen. Voornamelijk de RIOR vraagt inbreng van al diegene die er later mee moeten werken. Daarbij is het van groot belang de positie van de RIOR te verduidelijken binnen de organisatie. Er dient voorkomen te worden dat dit instrument gezien wordt als doel op zich, en niet als middel voor een succesvolle samenwerking. Het is niet de bedoeling de RIOR dicht te timmeren met voorwaarden waardoor men deze kan inzetten als 'stok achter de deur' als de marktpartij niet voldoet aan de voorwaarden zoals omschreven in de RIOR. Bij het gebruik van de RIOR moet het selecteren van voorwaarden dan ook in het proces zijn verankerd, zowel de kwantiteit aan voorwaarden als de mate van concreetheid.

Een brainstormsessie of bijeenkomst waarin de diverse afdelingen 'mindmappen' over de keuzes die gemaakt dienen te worden is een manier om tot een juiste selectie van voorwaarden te komen. De ervaringsdeskundigen die binnen de eigen organisatie aanwezig zijn moeten de kans krijgen om juist die ervaring en kennis te delen en beschikbaar te stellen als mogelijke input voor de RIOR. De voordelen en nadelen voor iedere afdeling of mogelijk zelfs voor elke functie zullen daarbij aan bod komen. Door wederzijdse belangen te verkennen wordt gezorgd voor een breed gedragen visie op het geheel..

Een dergelijke aanpak is van belang omdat dit een proces is dat naast veel tijd ook veel energie kost van de diverse medewerkers en/of afdelingen. De uiteindelijke gebruiker dient geënthousiasmeerd te worden waardoor deze er zelf de voordelen van in gaat zien en, misschien nog wel belangrijker, anderen zal overtuigen van de voordelen van de RIOR.

5.3 Selecteren van ordeningsprincipe RIOR

Er dient een keuze gemaakt te worden voor een ordening op papier of een geautomatiseerde ordening. Afwegingen die voor de diverse betrokkenen meespelen bij die keuze zijn:

- Veel personen hebben nog steeds de behoefte aan een fysiek document en maken eerder gebruik van een papieren versie dan dat zij in een database moeten zoeken. De RIOR geeft daarbij een duidelijker beeld van de structuur en inhoud wanneer deze op papier is weergegeven.
- Bij een fysiek exemplaar van de RIOR is de kans aanwezig dat verouderde exemplaren in gebruik blijven, waardoor een stringente controle op versie noodzakelijk is. (Ook wanneer medewerkers delen van een databaseversie van de RIOR printen, eigen versies op persoonlijke opslagmedia wegschrijven en bewerken is dit het geval!)
- Een databaseversie van de RIOR geeft mogelijk een betere toegankelijkheid, zeker wanneer het gaat om grote hoeveelheden informatie. Herhaling is door de toepassing van hyperlinks overbodig. Verder is er bij een databaseversie de mogelijkheid om de diverse documenten die in de RIOR aan bod komen digitaal te koppelen en externe informatie dus in een handomdraai beschikbaar te maken vanuit de RIOR.

Ons advies is om in eerste instantie van start te gaan met een ordening op papier. Een tastbaar document geeft voor iedereen meer duidelijkheid en de inhoud van de RIOR is in één oogopslag zichtbaar. Mocht de RIOR in de loop der tijd uitgebreid worden met bijvoorbeeld hyperlinks naar de verschillende beleidsnotities die in de RIOR voorkomen dan kan alsnog gekozen worden voor automatisering van het geheel.

Het spreekt voor zich dat voor de instandhouding van de RIOR ook duidelijke afspraken gemaakt dienen te worden. Wie beslist

over de inhoud, wie mag wijzigingen aanbrengen, worden deze wijzigingen periodiek of het gehele jaar door aangebracht, enz.

5.4 Verbeteren van onderlinge afstemming

Het is belangrijk dat ook andere afdelingen die in het proces van een PPS betrokken worden binnen de eigen afdeling, dus met de diverse medewerkers, zorgen voor een goede afstemming. Nu is het zo dat in sommige gevallen medewerkers, met dezelfde functie, er een verschillend werkproces op na houden. Dit kan binnen de afdeling, maar ook bij de samenwerking met andere afdelingen binnen de gemeente zorgen voor wrijving.

Omwille van de continuïteit van de werkzaamheden is het aan te bevelen om voor de essentiële processen eenduidige procesafspraken te maken en kennisborging en kennisdeling te bewerkstelligen bij zowel de medewerkers onderling, de ondersteunende (beleidsmedewerkers) als de uitvoerende laag (werkvoorbereiders en opzichters).

Dit leidt tot de opgave, de aanwezige kennis (die vaak in de hoofden van medewerkers zit, maar niet is vastgelegd op papier) expliciet te maken. Nieuwe medewerkers (of potentiële vervangers) zijn pas dan optimaal in staat zich de taken eigen te maken en op zich te nemen.

5.5 Optimaliseren van de samenwerking

De samenwerking tussen de verschillende afdelingen en in het bijzonder Beheer en Onderhoud en het Ingenieursbureau is op dit moment niet optimaal. Een van de oorzaken daarvan is de letterlijke afstand die tussen de twee afdelingen binnen de gemeente aanwezig is door het uitvoeren van werkzaamheden vanuit twee verschillende locaties. Beide afdelingen (en daarmee ook de samenwerking) zouden dan ook baat hebben bij het werken vanuit één locatie maar op korte termijn is dit nog niet

mogelijk. Beheer en Onderhoud zal eind dit jaar verhuizen naar stadskantoor 3 dat gezien mag worden als een stap in de goede richting.

Literatuurlijst

Boek en rapport

- Adviescommissie Gebiedsontwikkeling, De praktijk van gebiedsontwikkeling; Tussenrapportage van de adviescommissie gebiedsontwikkeling. Amersfoort: Lysias Consulting Group B.V., mei 2005.
- Eelants, J.P. en Visser, A., Handboek oplossingsvrij specificeren. Ede: CROW, februari 2007
- Gemeente Tilburg, Het Normenboek; afdeling cultuurtechniek. Tilburg.
- Gemeente Tilburg, Het ontwerpproces.
- Gemeente Tilburg, Nota Ruimte voor buitenspel. Tilburg: maart 2003
- Gemeente Tilburg, Tilburg BoomT; de bomennota. Tilburg: januari 2008.
- Gemeente Tilburg, Vastgoedbeheer in Tilburg; Voor duurzame kwaliteit. Tilburg: 2001.
- Gemeente Tilburg, Vergroening van de binnenstad. Tilburg: 2007
- Ingenieursbureau Den Haag, Handboek openbare ruimte; technische bepalingen t.b.v. de inrichting van en werken in de openbare ruimte. 7e wijziging. Den Haag: Dienst stadsbeheer, 2007.
- Ministerie van Financiën, Kenniscentrum PPS, Publiek private samenwerking; de krachten gebundeld. Den Haag, Ministerie van Financiën.
- Meeus, J., 'et al', Groen structuur plan Tilburg. Arnhem: 1992.
- Meij, van der, J.P., 'et al', Inventarisatie faal- en succesfactoren van lokale PPS-projecten. Utrecht: Ernst & Young consulting, april 2000.
- Meij, van der, J.P., 'et al', Inventarisatie faal- en succesfactoren van lokale PPS-projecten; Overzicht van case-studies. Utrecht: Ernst & Young consulting, maart 2000.
- Ministerie van VROM, Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling, een praktische routebeschrijving. Den Haag: VROM, december 2006.
- Sorgen, van, J. en Wiskamp. M., Jaarboek Projectontwikkeling. Rotterdam: Denhatex, 2007
- Stadsbeheer, Ingenieursbureau Helmond, Suytkade; Inrichting openbare ruimte, Procesorganisatie, activiteitenplan en ontwerprichtlijnen. Gemeente Helmond: Stadsbeheer, Ingenieursbureau, november 2002.
- Verhoeven, H., et al, Gereedschapskist voor de Openbare Ruimte; Een procesmodel voor ontwikkeling en beheer. Ede: CROW, april 2008.
- Verhoeven, H., et al, Handreiking voor het opstellen van een Leidraad Inrichting Openbare Ruimte (concept). Ede: CROW, mei 2008.
- Wassenaer, van, A., PPS. Amsterdam: NABU en Norton Rose, 2004.

Artikel tijdschrift

- Griend, van de, J., Een vernieuwend programma van eisen; Hoe de gemeente regisseur blijft, maar ook ruimte biedt voor inbreng van anderen. CROWETETCETERA, nr. 8 (november/december 2007), p. 8 - 11.

Mondelinge bronnen

- **Gemeente Eindhoven**
Ing. T.H (Thom) van der Leest,
Beheermedewerker (afdeling beheer).
A.D.F.W. (Angelique) Jansen,
Projectmanager (sector planontwikkeling).
- **Gemeente Den Haag**
E. (Evelien) Vos,
Gebiedsmanager (dienst stedelijke ontwikkeling)
- **Gemeente Nijmegen**
Ir. W. (Wout) van Hees,
Hoofd ontwikkelingsbedrijf (dienst ontwikkelingsbedrijf)
Ing. S. (Stephanie) Wolff,
projectleider (dienst stedelijke ontwikkeling)
- **Gemeente 's-Hertogenbosch**
Ing. J.U. (Jan) Buitink,
Projectleider Haverleij (afdeling projectmanagement)
- **Gemeente Helmond**
Ir. C.M.P. (Cor) Steijn,
Projectdirecteur Suytkade (afdeling projectmanagement)
- **CROW**
Ir. H.M. (Harro) Verhoeven,
Projectmanager openbare ruimte & infrastructuur

Digitale bronnen

- <http://ruimteforum.vrom.nl>
- <http://www.agro.nl/ppsgroen>
- <http://binnenweb/binnenweb/ep/home.do>
- <http://www.crow.nl/specificeren>
- <http://www.crow.nl/openbareruimte>
- <http://www.denhaag.nl>
- <http://www.eindhoven.nl>
- <http://www.helmond.nl>
- <http://www.kei-centrum.nl/view/taalvandestad/>
- <http://www.minfin.nl/nl/onderwerpen,publiek-private-samenwerking>
- <http://www.ppsnetwerk.nl>
- <http://www.stichtingstadspoort.nl>
- <http://www.s-hertogenbosch.nl>
- <http://www2.tilburg.nl>
- <http://www2.nijmegen.nl>

