

CASE STUDY

ASSET MANAGEMENT BIJ EVIDES WATERBEDRIJF

Joost Eijkman, Jan Dominicus, Arno Bindt, Robert Sonke*

In 2010 is Evides Waterbedrijf gestart met de inrichting van asset management, met als hoofddoel het systematisch en aantoonbaar beheer van de assets. Daarmee is een volgende professionaliseringsstap gezet in het beheer en onderhoud van onze assets. Ruim 5 jaar na de implementatie van asset management binnen Evides, wordt de balans opgemaakt over de wijze waarop asset management binnen Evides is georganiseerd. In dit artikel wordt de keuze van Evides vergeleken met die van soortgelijke bedrijven en worden de belangrijkste voor- en nadelen van deze keuze benoemd.

Asset management bij Evides

Asset management dient als kapstok voor het bereiken van een balans in prestaties, risico's en kosten ten dienste van de missie en visie van het bedrijf. Tijdens de implementatie is nadrukkelijk aandacht besteed aan de inrichting van de organisatie, het beleggen van de asset management rollen en de bepaling van de stuurmechanismen (zoals KPI's). Hierbij is gekozen voor de organisatorische rolverdeling Asset Owner (strategisch en kaderstellend), Asset Manager (tactisch en normstellend) en Service Provider (operationeel en uitvoerend). Zie figuur 1.

De afgelopen jaren is grote vooruitgang geboekt in het inrichten en verder aanscherpen van de asset management processen. Hierdoor zijn we steeds beter in staat om vanuit het oogpunt van asset management de Deming cirkel te sluiten (plan-do-check-act), op zowel het niveau van de afdeling (operationeel), het bedrijfsonderdeel (tactisch) als op concern niveau (strategisch). Door de sterke focus op het verbeteren en beheersen van de datakwaliteit is het mogelijk om uitgebreidere analyses uit te voeren, verdere invulling te geven aan risicomanagement binnen asset management en concreet te sturen op de verwachte prestaties. Tevens maken we jaarlijks een onderbouwde uitwerking van het korte termijn investeringsprogramma voor de komende 5 jaar (Asset Management Plan, AMP) en ontwikkelen we het lange

EVIDES WATERBEDRIJF

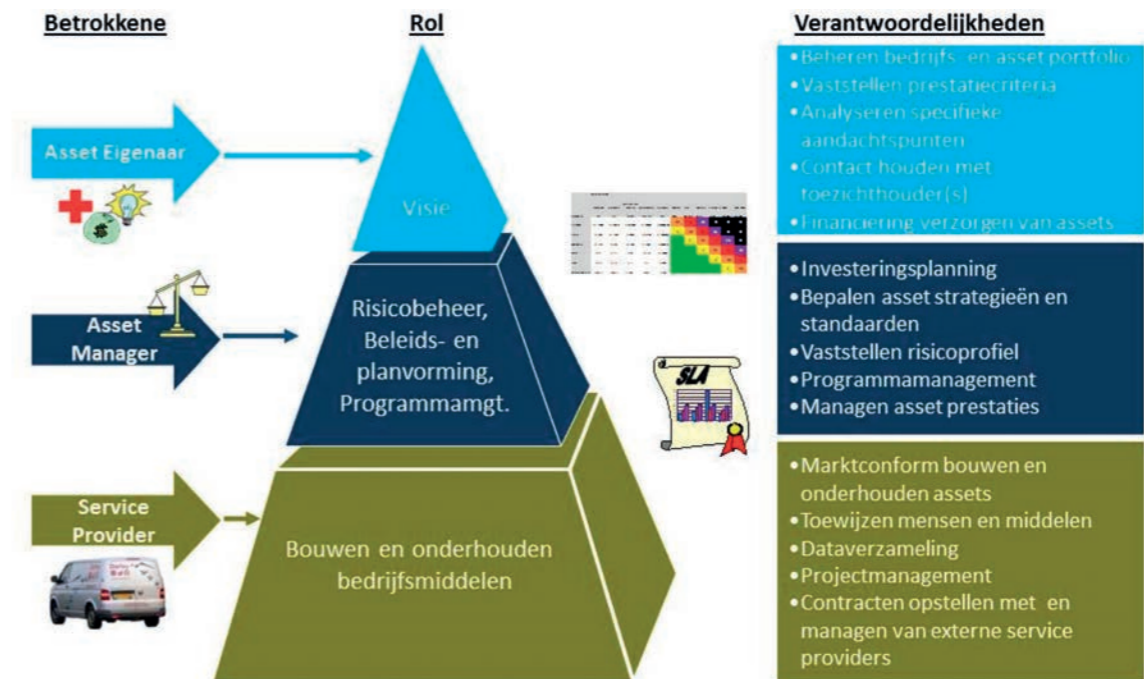
Evides Waterbedrijf levert drinkwater in het zuidwesten van Zuid-Holland, Zeeland en de Brabantse Wal. Daarnaast produceert Evides verschillende watersoorten voor de industrie in binnen- en buitenland en is zij actief in de afvalwaterzuivering. Om deze producten en diensten te kunnen leveren, is Evides eigenaar en beheerder van verschillende soorten assets. Dit betreft 9 drinkwaterproductielocaties, diverse industriewaterlocaties en ruim 14.000 km leidinginfrastructuur. Jaarlijks investeert Evides ca. 80 miljoen euro in haar assets.

termijn investeringsprogramma (Lange Termijn Asset Plan, LTAP) steeds verder.

CENTRALE ASSET OWNER, DECENTRALE ASSET MANAGERS EN SERVICE PROVIDERS

Evides heeft de rol van Asset Owner belegd bij het directie en Management Team (directie-MT). Daarnaast is één MT-lid aangewezen als proceseigenaar van het totale asset management proces. Beide rollen worden effectief ingevuld door de functionele rol van de Gedelegeerd Asset Owner, welke is belegd bij de afdeling Strategie. Vanuit deze rol

* **Joost Eijkman** is Senior Adviseur Strategie bij Evides Waterbedrijf en vervult de rol van Gedelegeerd Asset Owner; **Jan Dominicus** is Asset Beheerder Productie Drinkwater bij Evides Waterbedrijf; **Arno Bindt** is Asset Beheerder Infra bij Evides Waterbedrijf; **Robert Sonke** is Asset Beheerder Industriewater bij Evides Waterbedrijf.



Figuur 1 – Rolverdeling Asset Owner, Asset Manager en Service Provider (bron: www.assetresolutions.nl)

wordt asset management gerelateerde besluitvorming voorbereid en met alle betrokkenen binnen de organisatie afgestemd.

De organisatorische rol van Asset Manager is afzonderlijk belegd binnen de drie primaire bedrijfs-onderdelen van Evides.. Bij het bedrijfsonderdeel Infra vervult de afdeling asset management Infra (AMI) de organisatorische rol van Asset Manager. Binnen de afdeling AMI vervult de leidinggevende de functionele rol van de Asset Beheerder. Bij de bedrijfsonderdelen Productie Drinkwater en Industriewater is de organisatorische rol niet bij een specifieke afdeling belegd, maar vervuld een van de medewerkers binnen het bedrijfsonderdeel de functionele rol van de Asset Beheerder.

De rol van de Service Provider wordt ingevuld door verschillende afdelingen binnen diezelfde drie bedrijfsonderdelen. Een aantal afdelingen voert daarbij werkzaamheden uit in opdracht van meerdere Asset Beheerders. Uiteraard wordt ook gebruik gemaakt van externe Service Providers (bijvoorbeeld aannemers), die veelal in opdracht werken van de interne Service Providers.

Bij de toewijzing van de verschillende organisatorische asset management rollen binnen Evides, is de toenmalige organisatiestructuur als uitgangspunt genomen (zie figuur 2).

Ten behoeve van de samenwerking tussen de Gedelegeerd Asset Owner en de verschillende Asset Beheerders, is het Platform asset management ingericht (kortweg PAM). In het PAM wordt samengewerkt aan het opstellen bedrijfsbrede

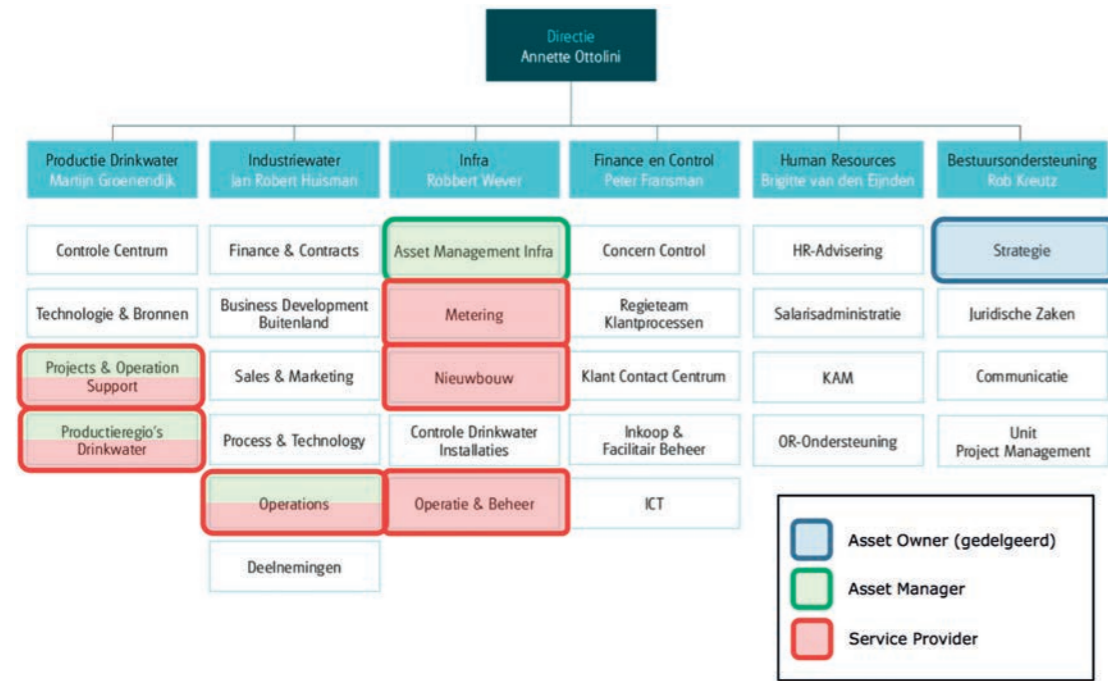
prestatiekaders, wordt de realisatie van deze prestatiekaders gemonitord, worden bedrijfsbrede beleidsdocumenten vastgesteld (zoals het AMP en het LTAP) en wordt onderling kennis uitgewisseld. Daarnaast wordt in het PAM gezamenlijk gewerkt aan het verder professionaliseren van asset management binnen de organisatie, ter ondersteuning van de strategische speerpunten van Evides als geheel.

ALTERNATIEVE INRICHTING: CENTRALISATIE ASSET MANAGEMENT

Vergelijkbare bedrijven (andere asset-intensieve semioverheidsbedrijven, zoals collega drinkwaterbedrijven en netwerkbeheerders) kiezen voor een alternatieve inrichting; centralisatie van asset management. In deze variant is er sprake van een afzonderlijk organisatieonderdeel, al dan niet met een leidinggevende in het centrale Management Team. Binnen dit specifieke organisatieonderdeel worden zowel de strategische als tactische werkzaamheden ondergebracht voor het totale assetportfolio. In een aantal gevallen is ook de operationele uitvoering binnen het betreffende organisatieonderdeel belegd. In vergelijking met de inrichting zoals door Evides is gekozen, betekent dit een verdere centralisering van vooral de rol van de Asset Manager.

“Elk nadeel heb z'n voordeel”

De huidige invulling van asset management binnen Evides heeft een aantal voor- en nadelen ten opzichte van deze alternatieve organisatorische inrichting. Hieronder worden de belangrijkste voor- en nadelen benoemd en kort toegelicht.



Figuur 2 – Belegging organisatorische AM-rollen binnen Evides



Figuur 3 – Een van de UV-zuiveringsinstallaties van Evides

VOORDELEN DECENTRALE BELEGGING ROL ASSET MANAGER

In de afgelopen jaren heeft Evides de volgende voordelen ervaren van de decentrale invulling van de rol van Asset Manager binnen de afzonderlijke bedrijfsonderdelen:

■ VERBINDING MET DE OPERATIE

Het belangrijkste voordeel is de directere verbinding met de operatie. De afzonderlijke Asset Managers zijn verantwoordelijk voor het beheer van de installaties binnen een specifieke discipline, zoals drinkwaterproductie, drinkwaterdistributie of de productie en levering van industriewater. Hierdoor gaan medewerkers die betrokken zijn bij het asset management zich verder verdiepen en specialiseren op de eigen discipline. Daarnaast hebben ze nauw contact met een beperkt aantal Service Providers, waardoor een intensievere samenwerking met deze Service Providers ontstaat dan vanuit een formele opdrachtverstrekking (middels SLA's en contracten). Het intensieve contact tussen de tactische en operationele laag binnen het asset management proces, zorgt ervoor dat iedereen dezelfde taal spreekt, men elkaar snel weet te vinden, het beleid en de werkzaamheden onderling goed op elkaar worden afgestemd en er ruimte is voor innovatie. Er vindt dan ook veelvuldig wederzijdse personele uitwisseling en doorgroei plaats tussen het asset management team en de Service Providers binnen hetzelfde bedrijfsonderdeel.

■ CENTRALE INVULLING VAN DE ROL VAN GEDELEGEERD ASSET OWNER

Door expliciete splitsing tussen de rol van Gedelegeerd Asset Owner en die van de Asset Manager, wordt de rol van de Asset Owner concreet handen en voeten gegeven. De Gedelegeerd Asset Owner heeft als taak bedrijfsbrede kaders voor te bereiden, bedrijfsonderdeel overstijgende besluitvorming te faciliteren en invulling te geven aan de rol van proceseigenaar. De bedrijfsbrede asset management kaders worden gebaseerd op de vastgestelde bedrijfsstrategie en onder andere vastgelegd in de asset management prestatiematrix. Daarnaast worden asset management KPI's gedefinieerd, zowel Evides-breed als per bedrijfsonderdeel. De voorbereiding van bedrijfsbrede besluitvorming heeft zowel betrekking op de jaarlijkse update van het AMP als op besluitvorming rond individuele casussen. Tijdens de totstandkoming van het AMP worden de benodigde investeringen per bedrijfsonderdeel geïnventariseerd en samengevoegd tot één centraal overzicht. Deze centrale behoefte wordt vervolgens afgestemd op de beschikbare financiële middelen en uitvoeringscapaciteit. Daarbij worden de investeringen geprioriteerd aan de hand van verschillende criteria, zoals bijdrage aan de bedrijfsbrede doelstellingen, wettelijke verplichtingen, leveringszekerheidsrisico's, leads van Industriewater en op basis van risico reductie. De Asset Owner is daarin op voorhand kaderstellend, waarna de Gedelegeerd Asset Owner het proces begeleidt ten behoeve van besluitvorming in het

directie-MT. De andere rol van de Gedelegeerd Asset Owner, op het gebied van procesbeheersing, wordt tweeledig ingevuld. Enerzijds wordt bewaakt dat bedrijfsbreed invulling wordt gegeven aan de processen zoals deze bij de implementatie zijn vastgesteld. Daarnaast wordt middels het PAM kennis en ervaring uitgewisseld over de invulling van de processen binnen de verschillende bedrijfs-onderdelen. Hierbij worden best practices gedeeld en wordt gezamenlijk nagedacht over verder verbetering van asset management binnen Evides.

■ UNIFORM WAAR HET MOET, GEDIFFERENTIEERD WAAR HET KAN

Waar het voor Industriewater vanuit het oogpunt van certificering van belang kan zijn om snel verbeterlagen door te voeren, is er vanuit Drinkwater meer ruimte om een beter passende tijdsfasering aan te houden. Voor Industriewater is het van belang om hun asset management processen te certificeren, bijvoorbeeld volgens de norm ISO55001 (gebaseerd op de PAS55). Op basis van dergelijke ISO-certificaten wordt de kwaliteit van de organisatie aangetoond en wordt Industriewater in staat gesteld om externe opdrachten binnen te halen. Daarnaast wordt asset management ook als product van Industriewater verkocht. Hierbij blijft het eigendom van de assets bij de opdrachtgever, terwijl het beheer en onderhoud door Industriewater wordt uitgevoerd of gecoördineerd. Ook de ontwikkelniveaus van de bedrijfsonderdelen kunnen verschillen, zowel in doelstelling (al dan niet certificering) als in ontwikkelsnelheid.

NADELEN DECENTRALE BELEGGING ROL ASSET MANAGER

Uiteraard zijn er ook nadelen bij de decentrale inrichting van de rol van Asset Manager. De belangrijkste zijn:

■ VERKOKERING

Een aandachtspunt bij specialisatie binnen de eigen discipline, is de verkokering binnen de organisatie. De verschillende kennisdomeinen zijn op zowel tactisch als operationeel gebied in afzonderlijke bedrijfsonderdelen ondergebracht en zelfs qua locatie gescheiden. De kans op toevallige interactie "bij het koffiezetapparaat" is hierdoor beperkt, dus samenwerking tussen de verschillende disciplines moet expliciet worden gezocht. En ondanks dat kennisuitwisseling en innovatie via het PAM op een formele wijze is georganiseerd, vindt kennisuitwisseling op operationeel niveau niet automatisch plaats. Er moet dan ook expliciet aandacht besteed worden aan het benoemen en afstemmen van raakvlakken met andere bedrijfsonderdelen.

■ BEPERKTE FOCUS OP EN RUIMTE VOOR PROFESSIONALISERING ASSET MANAGEMENT

Als gevolg van de decentrale belegging van asset management is de capaciteit die specifiek met het tactische niveau asset management bezig is, per bedrijfsonderdeel beperkt. Bij infra is een heel team asset management Infra (AMI) ingericht, maar bij de andere bedrijfsonderdelen is dit beperkt tot elk twee personen, die tevens andere taken hebben. Hierdoor is de kritische massa per bedrijfsonderdeel beperkt en is er minder vrije ruimte aanwezig voor

innovatie, kennisontwikkeling en deelname aan AM-gerelateerde congressen. Bij een centraal georganiseerde asset management afdeling is alle personele capaciteit gebundeld, waardoor er eenvoudiger capaciteit vrijgemaakt kan worden voor verdere professionalisering.

■ **SAMENWERKING VOLGENS MATRIXORGANISATIE**

Door de inrichting van asset management binnen de discipline georiënteerde bedrijfsonderdelen, wordt een zogenaamde matrixorganisatie gecreëerd. Hierbij krijgen de MT-leden voor wat betreft asset management een dubbele rol. Enerzijds vormen de MT-leden gezamenlijk de Asset Owner. In deze rol zijn ze gezamenlijk eindverantwoordelijk voor de inhoudelijke besluiten op het gebied van asset management. Anderzijds zijn ze leidinggevende binnen hun eigen bedrijfsonderdeel. In deze rol hebben ze officieel geen inhoudelijke verantwoordelijkheid in het asset management proces en de besluiten die daarin worden genomen. Ze zijn wel verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van voldoende capaciteit en middelen om de benodigde werkzaamheden uit te voeren en voor de inspiratie en motivatie van de medewerkers binnen het bedrijfsonderdeel. De Asset Managers leggen inhoudelijk verantwoording af aan de (Gedelegeerd) Asset Owner. Door middel van het PAM en soortgelijke directe samenwerking tussen de Gedelegeerd Asset Owner en de Asset Managers, wordt de inhoudelijk verbinding verder verstevigd. Bij een centraal georganiseerde asset management afdeling is de rolverdeling minder complex. De manager van het bedrijfsonderdeel Asset Management vervult dan zowel de rol van Asset Manager als de rol van hiërarchisch leidinggevende.

Analyse voor- en nadelen

Evides hecht belang aan het ontwikkelen van vakmanschap. De huidige inrichting van asset management bij Evides stimuleert dit, doordat de operatie actief deelneemt aan het optimaal inzetten van de assets, zowel vanuit het meedenken als meewerken. Daarbij is juist door de sterke binding met de operatie ook de inhoudelijke kennis binnen de asset management afdelingen op een hoog niveau, wat zorgt voor een hoge kwaliteit van de inhoudelijke besluitvorming. De expliciete invulling van de rol van Asset Owner en de vrijheid binnen de verschillende bedrijfsonderdelen geeft daarnaast veel flexibiliteit.

Om de verkoking en de beperkte focus op professionalisering te beperken, wordt binnen het PAM expliciet gewerkt aan de verbinding tussen de bedrijfsonderdelen en wordt gezamenlijk invulling gegeven aan het Strategisch Verbeterproject “Asset

management”. Dit verbeterproject heeft een sterk strategisch karakter en beslaat verschillende aspecten van asset management. De voortgang wordt periodiek gerapporteerd aan het directie/MT.

Al met al wegen de voordelen voor Evides voldoende op tegen de nadelen en behouden we onze decentrale belegging van asset management. Door middel van focus op samenwerking (o.a. in PAM) wordt getracht de kracht van de huidige inrichting maximaal te benutten en de minder positieve kanten zoveel mogelijk te beperken. Het blijft daarbij zoeken naar de balans tussen “centraal en uniform waar het moet, decentraal en divers waar het kan”.

Asset management binnen Evides blijft in ontwikkeling

Een bijzondere uitdaging voor de komende periode is de formele en operationele invulling van de rollen net buiten het primaire asset management model. Zo worden er kaders gesteld waaraan de drinkwaterkwaliteit moet voldoen die de productielocaties leveren. Daarnaast vindt op dagdagelijkse basis besturing plaats van de waterstromen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de beschikbare assets, zowel de leidinginfrastructuur (sturing van de waterstromen) als de productielocaties (hoeveelheden productie en engros levering). Bij Industriewater worden de kaders van kwaliteit en kwantiteit vastgelegd in de afzonderlijke klantcontracten. De asset management systemen worden derhalve ingericht en gerelateerd aan de klantacceptatiematrix, die daarmee veelal klantspecifiek zijn. Heldere afspraken over de formele rolbelegging, taken en verantwoordelijkheden, en de wijze van invulling zijn nodig om de volgende stap te kunnen maken op het vlak van asset management.

Daarnaast blijven de datakwaliteit en uniforme toepassing van het onderhoudsbeheersysteem (EAM) belangrijke aandachtspunten. Ten aanzien van de data gaat het niet alleen om de kwaliteit en volledigheid van data, maar ook om het breed toepasbaar maken van de data en deze te combineren met andere interne en externe databronnen. Ondanks dat databeheer formeel een onderdeel is van asset management, is hier ruimte voor verbetering bij alle bedrijfsonderdelen. Ten aanzien van het gebruik van het onderhoudsbeheersysteem zijn eveneens aandachtspunten die worden opgepakt. Doordat het systeem bedrijfsbreed wordt toegepast, hebben deze betrekking op performance, flexibiliteit in inrichting en ontwikkelbehoefte.

Door op bovenstaande aspecten verder te ontwikkelen, kan asset management maximaal bijdragen aan de invulling van de bedrijfsvisie van Evides en de waarde van de assets maximaliseren voor de organisatie en haar stakeholders. ■

EEN GEZAMENLIJKE TAAL VOOR VOLHOUDBAAR WATERBEHEER

Observaties en inzichten vanuit de adviseurspraktijk

*Hermine Koskamp, Frank van Berkum**

■ **Aanleiding** – Waterschappen zijn de oudste vorm van democratisch bestuur in Nederland. Ze staan van oudsher voor voldoende water en veiligheid en sinds enkele decennia ook voor schoon water. Waterschappen hebben een specifieke werkwijze, die gekenmerkt wordt door de ontstaansgeschiedenis en de lange historie. Die ligt in het directe mandaat van ingelanden, met name boeren, vanuit het principe belang-betaling-zeggenschap. Dit artikel is een beschouwing van twee adviseurs, die vanuit hun eigen waarneming een aantal observaties en inzichten delen over waterschappen en hun beheertaak, gevolgd door enige perspectieven ten aanzien van actuele bestuurlijke en ambtelijke uitdagingen in het waterbeheer – in het licht van de opkomst van asset management. Het pretendeert niet dat de observaties en inzichten altijd en overal van toepassing zijn; auteurs zijn zich ervan bewust dat de realiteit per waterschap verschilt.

De oude wereld van de waterschappen

Waterschappen zijn in hun werkwijze sterk inhoudelijk georiënteerd, dat wil zeggen gericht op het oplossen van praktische vraagstukken met een technisch karakter, zoals het aanleggen of verleggen van watergangen, bouwen van gemalen en maaien van watergangen. Hierbij is een dienstverlenende houding kenmerkend: de ingeland betaalt naar rato van zijn/haar belang en heeft daarmee het recht dat het waterschap hard werkt voor dat belang. In de praktijk betekende dit lange tijd dat de waterschappen een steeds verder geoptimaliseerde exploitatie van het land hebben gefaciliteerd, met de nadruk op het mogelijk maken van een steeds grotere landbouwopbrengst. Hierbij is de periode van de ruilverkavelingen na de oorlog van grote invloed geweest.

Waterschappen voeren hun werk van oudsher dan ook vooral zelf uit. Weliswaar met een taakverdeling en zekere samenwerking met andere overheden en terreinbeheerders, maar ze zijn gewend zelf te weten wat nodig is en hoe, en hun belastingbetalers verkeerden lange tijd in min of meer dezelfde belevingswereld. De provincies hebben formeel een

toezichhoudende rol, maar die wordt in de dagelijkse praktijk heel beperkt ervaren.

De werkwijze van waterschappen is dus dienstverlenend, waarbij wateroverlast als grootste risico wordt beleefd. De wensen en eisen vanuit grondgebruikers worden geaccepteerd als hard kader. Klachten van ingelanden voorkomen is een belangrijke drijfveer. Met standaard normen en werkwijzen stuurt het waterschap de waterhuishouding en kiest een inrichting gebaseerd op het minimaliseren van wateroverlast, met regulatievoorzieningen die een gedetailleerde sturing mogelijk maken. Dreigt watertekort, dan voert het waterschap (waar mogelijk) water aan, soms over grote afstanden en met (opnieuw) zo veel regulatievoorzieningen dat de waterbeschikbaarheid desnoods per individuele ingeland te regelen is. Het onderhoud van het watersysteem is gericht op het schoon houden van dit aan- en afvoersysteem, om zeker te zijn van een onbelemmerde doorstroming onder alle omstandigheden. Als meerdere functies dicht bij elkaar voorkomen en verschillende eisen stellen aan het watersysteem, maakt het waterschap extra peilvakken,

* In: **Hermine Koskamp-Kielich**, senior adviseur waterbeheer, Antea Group (hermine.koskamp@anteagroup.com), Mr. ing. **Frank van Berkum**, senior adviseur organisatie-ontwikkeling, Frank van Berkum Consultancy & Initiatives (frank@frankvanberkum.nl)