

# Modern beheer in de waterketen met 'Stedelijk Water Asset Lifecycle Management'

**De toekomst van het stedelijke waterbeheer staat volop in de belangstelling. Er is discussie over de wijze hoe en binnen welke structuur er in de toekomst in de waterketen moet worden samengewerkt. Daar doet ondergetekende overigens graag aan mee, maar omdat deze 'Storm' op dit moment nog hevig woedt, daarover in dit artikel geen uitspraken. Immers, een kip die zit te broeden moet je niet storen. Hoe het ook zij, en hoe het samenwerken in de waterketen verder ook zal worden georganiseerd, één ding staat vast: het stedelijke waterbeheer zal verder geprofessionaliseerd gaan worden. In de recent gesloten overeenkomst tussen de VNG en de Unie van Waterschappen wordt gesproken over 'rationaliteit en doelmatigheidsverbetering' en verder op dat 'daarvoor een meer bedrijfsmatige aanpak is benodigd gelet op ondermeer de bedrijfsvoering'. Daarover gaat dit artikel wel.**

**D**e algemene verwachting is dat de kosten in de afvalwaterketen de komende jaren alleen maar verder zullen stijgen. Dat staat haaks op de behoefte om in de waterketen te besparen. Veelal zal het effect van de komende acties dus neerkomen op: minder meer. Toch zijn er wel degelijk mogelijkheden om daadwerkelijke besparingen in de waterketen door te voeren. Een van de oplossingen hiervoor komt van buiten de sector en dat is het zogenaamde asset management of beter *Asset Lifecycle Management (ALM)*. Het gaat hierbij om een concept waarbij investeringen efficiënter worden benut of zeg maar: er wordt in het beheer meer bereikt met minder geld. De beheerders in de water(keten)sector kunnen veel leren van deze benaderingswijze die momenteel in veel bedrijven wordt doorgevoerd. Ook bij semi-overheden met een meer bedrijfsmatige aanpak zoals drinkwaterbedrijven is dit concept bekend. Alvorens verder in te gaan op ALM is het goed om eerst te beschrijven hoe het beheer van de waterketen, binnen de zorgtaak van de gemeente en het waterschap, zich in de tijd heeft ontwikkeld.

Objectbeheer is een vorm van beheer die velen zullen (her)kennen. Het onderhoud hierbij is gericht op het 'in de lucht houden' van technische objecten. Onderhoud staat hierbij gelijk aan correctief onderhoud ofwel het repareren van datgene wat goed functioneren hindert. Hierbij wordt of werd vooral naar kosten van onderhoud gekeken. Inmiddels is het beheer van de waterketen in veel gemeenten overgegaan naar het zogenaamde functionele beheer. Van storing en incidentmanagement is men geëvolueerd naar een vorm van efficiënt en bewust beheer waarbij men het feitelijke functioneren van het systeem als geheel als basis neemt. Men is daarbij mede gericht op het preventieve onderhoud. Naast kosten van het onderhoud is er meer aandacht voor de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de objecten als onderdeel van het gehele systeem. Een volgende stap in de ontwikkeling van het beheer, het onderhoudsmanagement en het daarbij horende *life cycle costing*, is in grote delen van het bedrijfsleven al geïntroduceerd. Ook in het stedelijke

waterbeheer is deze vorm bekend. In het kostendekkingsplan dat aan een GRP is gekoppeld wordt, ten aanzien van alle kosten over de gehele levensduur van de objecten, 60 jaar vooruit gekeken. In deze vorm van beheer staan de levensduurkosten centraal. Hierbij wordt al bij de aanleg of aanschaf van bedrijfsmiddelen gekeken naar de totale exploitatie in relatie tot het onderhoud en de uiteindelijke sloop<sup>1)</sup>. Kenmerkend voor deze vorm is dat de medewerkers van het beheer nauw samenwerken met de medewerkers die zich bezig houden met het ontwerp. Bij het ontwerp wordt al vergaand rekening gehouden met het benodigde onderhoud wat bij dat ontwerp hoort en het effect daarvan op de totale exploitatie van dat riool of dat gemaal. Binnen veel gemeenten valt hier nog veel winst te halen. Niet alleen fysiek maar ook op allerlei andere wijzen hebben deze afdelingen vaak heel weinig of niets met elkaar van doen. Wanneer een nieuw riool of gemaal wordt ontworpen en voorbereid, komt de afdeling beheer pas in beeld na het realiseren ervan. Meestal wanneer het object moet worden overgedragen.

Het moderne beheer heeft nog meer stappen in het verschiet. Een volgende stap in de ontwikkeling is die waarbij er naast al het voorgaande, aandacht is voor de risico's. In het bedrijfsleven gaat het bij deze vorm van beheer en onderhoud vooral om de risico's die de onderneming loopt in relatie tot de bedrijfsmiddelen, zeg maar de machines. Het gaat daarbij vooral om de financiële en de operationele prestatie: wat draagt het goed functioneren van een machine bij aan de winst of, bij slecht functioneren, hoeveel winst laten we liggen. De laatste tijd worden hierbij echter ook andere belangrijke bedrijfswaarden zoals imago, veiligheid, milieu, duurzaamheid en gezondheid in beschouwing genomen. Het is immers duidelijk dat ook deze elementen het uiteindelijke resultaat van een onderneming beïnvloeden. Deze wijze van benadering wordt aangeduid als *asset lifecycle management*.

De vraag is nu, of deze systematiek bruikbaar is bij de zorgtaken in de waterketen van gemeenten en waterschappen. Veel mensen

in dit vak zullen in eerste instantie schrikken van de zakelijke benadering binnen het ALM. Winstmaximalisatie behoort niet tot het vakjargon zullen we maar zeggen. Maar als ik dit begrip vertaal naar 'maximale prestatie bij de laagst mogelijke kosten', dan zullen meer mensen in de sector en vooral ook bestuurders dit in deze crisistijden heel goed begrijpen. Ook de andere te beschouwen risico's zoals imago, veiligheid, milieu, duurzaamheid en gezondheid zijn bekende begrippen bij deze overheden. Met het goed functioneren van het rioleringsstelsel is in eerste instantie vooral de volksgezondheid gediend. Het effect daarvan is immers vele malen groter dan van alle activiteiten in de medische sector bij elkaar, wordt wel gezegd. Logisch dus om de prestaties op dit vlak bij het beheer te betrekken. Het onderhoud en beheerconcept ALM kan dus wel degelijk goed aansluiten op de taken van een gemeente en/of waterschap. Wel zal er een vertaling moeten plaatsvinden naar de zorgtaken van deze overheden: inzameling, transport en zuivering. Ik zou hiervoor het begrip SWALM willen introduceren: *Stedelijk Water Asset Lifecycle Management*.

We kunnen een gangbare definitie<sup>2)</sup> van ALM vertalen naar de zorgtaken in het stedelijk water. Dan is SWALM als volgt te definiëren: 'Het tot stand brengen van een zodanige wijze van stedelijk waterbeheer, waarbij de systeemprestatie (met haar afzonderlijke objecten) wordt verbeterd door het effectief balanceren van kosten, risico's en operationele prestaties over de gehele levenscyclus van het systeem'. Het gaat dus uitdrukkelijk niet alleen om kosten. Alle essentiële factoren worden meegenomen, dus ook risicofactoren als veiligheid, duurzaamheid, betrouwbaarheid, gezondheid en milieu. En dat is nieuw.

Maar hoe werkt dat, en hoe doe je dat? Allereerst dient een uitvoerige risico-inventarisatie te worden uitgevoerd, waarbij dus ook risico's en de beoogde prestaties op het gebied van schade, gezondheid, duurzaamheid, enzovoort worden meegenomen. Dit klinkt misschien eenvoudig, maar in het stedelijk waterbeheer betekent dit dat een gemeentelijke inzichtelijk moet krijgen welke risico's zij nog acceptabel

vindt en welke niet. Kortom, de discussie over 'hinderlijk, overlast en schade' maar ook over bijvoorbeeld duurzaamheid moet worden gevoerd. Uiteindelijk wordt op deze wijze het optimale 'stedelijke waterportfolio' van een gemeente en de daarbij horende activiteiten en uitgaven in beeld gebracht. Een prachtig uitgangspunt voor een volgende benchmark lijkt me.

Een tweede belangrijke stap is vervolgens het inzichtelijk maken van de rollen. We onderscheiden daarbij drie niveau's: het bestuur, de beleidsmaker en de daadwerkelijke uitvoerder. Het allerbelangrijkst hierbij is het scheiden van de rollen. Voor overheden betekent dit onder meer een scherpe scheiding tussen politiek en het daadwerkelijke beheer. Op dit moment wordt de noodzaak tot het vervangen van een riool of de bouw van een bergbezinkbassin vaak nog politiek afgewogen in een gemeenteraad. SWALM rekent daar voorgoed mee af. De keuze tussen het benodigde bergbezinkbassin of een nieuwe sporthal is hiermee immers definitief van de baan. Voor de echte rioleur zal dit een verademing zijn; anderzijds kan hij zich niet langer verschuilen achter een onvoorspelbare portefeuillehouder.

We komen hiermee op misschien wel de grootste uitdaging en tegelijk ook de belangrijkste succesfactor van SWALM: het tot stand brengen van de benodigde cultuurverandering. Dat is overigens dezelfde vorm van cultuurverandering die het samenwerken van verschillende partijen in de waterketen mogelijk moet gaan maken.

Nadenken over assetmanagement in het stedelijke waterbeheer is als kijken in de toekomst. Op 14 oktober houdt de Contactgroep Stedelijk Water van Waternetwerk haar halfjaarlijkse bijeenkomst. Deze staat in het teken van haar 25-jarig bestaan. Tijdens de bijeenkomst zal vooral 25 jaar vooruit gekeken worden. Hoe ziet het landschap van het stedelijk water er in 2035 uit? Naast een technisch inhoudelijke vooruitblik en een discussie over de organisatie van de waterketen is het goed om het onderwerp van een meer bedrijfsmatige aanpak in het stedelijk waterbeheer in de toekomst bij deze discussie te betrekken.

### **Frank van der Heijden (ARCADIS)**

#### NOTEN

- 1) In deze vorm van beheer en onderhoud bestaat binnen de huidige financieringsstructuur van het stedelijk water ruimte in de wijze waarop de riolering wordt gefinancierd. Veelal is er een mogelijkheid om op deze wijze de kosten voor de burger aanzienlijk te verlagen (zie ook H<sub>2</sub>O nr. 9, pag. 22 e.v.).
- 2) 'Het creëren van een optimale waarde met *asset lifecycle management*' van R. Chandansingh en J. de Kroon. *asset lifecycle management*' van R. Chandansingh en J. de Kroon.