

Assetmanagement biedt mogelijkheden voor bezuinigende watersector

De aandacht voor assetmanagement groeit in de watersector. Zeker voor de waterschappen, met hun gezamenlijke ambitie dit jaar 100 miljoen euro te bezuinigen, is die aandacht begrijpelijk. Assetmanagement is bewezen technologie en levert geld op. Toch zijn er nog maar weinig waterschappen die de methode ten volle benutten. Terwijl zij met een gedegen aanpak veel geld kunnen besparen.

Waterschappen geven al enige tijd meer gevolg aan de roep meer inzicht te verschaffen in hun werkzaamheden en uitgaven. Er is steeds meer openheid over taken en bestedingen van waterschappen en drinkwaterbedrijven. De discussie over doelmatigheid wordt steeds openlijker en scherper gevoerd. De sector steekt de hand in eigen boezem. De waterschappen gaven eind vorig jaar gezamenlijk het goede voorbeeld door zich een bezuinigingsdoelstelling van 100 miljoen euro op te leggen, met behoud van de kwaliteit van de huidige dienstverlening.

Veel waterschappen onderkennen dat assetmanagement een bijdrage kan leveren aan die bezuinigingsdoelstelling. Het instrument geeft antwoord op de vraag hoe een organisatie haar bedrijfsmiddelen zo lang en betrouwbaar mogelijk kan gebruiken tegen de laagst mogelijke kosten. Want dat is assetmanagement: het optimaal benutten van de technische bedrijfsmiddelen, bekeken vanuit prestaties, risico's en kosten. De achterliggende gedachte is dat doelmatig beheer en onderhoud van deze bedrijfsmiddelen niet alleen leidt tot efficiencywinst, maar organisaties ook in staat stelt hun bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Assetmanagement is bewezen technologie. Het is een strategisch instrument dat de afgelopen jaren wereldwijd is ingezet in de industrie en de infrastructurele sector. Eén van de bedrijven die hierin voorop loopt, is Essent Netwerk, het eerste bedrijf in de wereld dat volgens PAS 55-1 en ISO 9001 gecertificeerd is. PAS 55 is de enige internationaal bekende en erkende norm die staat voor kwaliteit van het beheer van complexe infrastructures en continue verbetering daarvan. De norm is speciaal ontwikkeld voor organisaties met kapitaalintensieve en infrastructurele bedrijfsmiddelen en vereist een grondige kennis en beheersing van de daaraan gerelateerde risico's. Je zou het kunnen zien als een keurmerk voor het op de juiste wijze inzetten van assetmanagement.

Ook voor waterschappen levert assetmanagement waarde op. Er zijn echter nog maar weinig waterschappen en drinkwaterbedrijven die assetmanagement tot hun filosofie met betrekking tot (risico)beheer en onderhoud rekenen. Vreemd is dat allerminst, want de invoering van assetmanagement is geen eenvoudige exercitie. Het is een proces dat op bestuurlijk niveau begint alvorens de rest van de organisatie het kan uitvoeren. Alleen stapsgewijs kunnen waterschappen en drinkwaterbedrijven deze transitie succesvol afronden.

Bestuurlijke bewustwording

De eerste fase in dit proces is die van bestuurlijke bewustwording. In deze fase raken de bestuurders van organisaties ervan doordrongen dat ze hun prestatie kunnen verbeteren en hun kosten kunnen verlagen. Een majeure bezuinigingsoperatie is daar een voorbeeld van. Het kan ook zijn dat de organisatie nog onvoldoende in staat is een prestatie te leveren die wel wordt gevraagd. Vaak wordt deze fase van bewustwording van buitenaf aangezwengeld. Ook kunnen benchmarks of voorbeelden van branchegenoten aanleiding zijn voor bewustwording. Deze fase speelt zich af op strategisch niveau. Eindpunt is het formuleren van een ambitie, een koers door het bestuur. In het geval van assetmanagement liggen deze ambities op het terrein van efficiency, doelmatigheid en transparantie.

Zelfonderzoek

De tweede fase kan het beste worden geduid als de fase van zelfonderzoek. Daarin gaat het middenkader aan de slag met de op strategisch niveau geformuleerde ambitie. Afdelingen stellen zichzelf de vraag wat nodig is om een bijdrage te kunnen leveren aan het bereiken van de ambitie. Twee hoofdvragen staan hierbij centraal: In hoeverre kan mijn afdeling hier nu al aan bijdragen (huidige competenties) en welke ontwikkeling moeten we nog doormaken om daaraan te kunnen bijdragen (noodzaak tot professionalisering)?

In deze fase ondersteunen externe specialisten in de regel de organisatie. Dat is belangrijk, omdat het in dit zelfonderzoek niet alleen gaat om techniek en systemen, maar ook om de optimale structuur, benodigde kennis en kunde, competenties en talenten en de aansturing binnen de organisatie. De fase eindigt met het terugkoppelen van de bevindingen door afdelingen aan het hogere management. Het belang hiervan is dat de bestuurders een integraal beeld krijgen van wat haalbaar is binnen de eigen organisatie. Daardoor kunnen zij de koers en de bijbehorende ambities expliciet maken. Bijvoorbeeld: 'Wij zijn in staat om in drie jaar tien miljoen euro te bezuinigen met behoud van kwaliteit.' Deze expliciete koers en ambitie is verder te vertalen naar doelen en taken voor de verschillende afdelingen, waaronder beheer en onderhoud.

Doelen stellen

In de derde fase van de implementatie van assetmanagement staat het stellen van concrete doelen centraal. Hoe gaat mijn organisatie deze ambitie verwezenlijken? In

het geval van beheer en onderhoud zullen deze doelen gerelateerd zijn aan een hoger doel: installaties moeten gedurende de hele levenscyclus beschikbaar en betrouwbaar zijn. Onderliggende doelen zijn gekoppeld aan de drie pijlers van assetmanagement: organisatie, informatie en kennis. Om assetmanagement succesvol te implementeren, is het van groot belang dat de rollen in beheer en onderhoud helder en gescheiden zijn. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten duidelijk omschreven zijn en bovendien zijn toebedeeld aan de rol van respectievelijk de gebruiker, eigenaar, beheerder en dienstverlener. Het in acht nemen van de spelregels die horen bij deze rollen verbetert in de regel de kwaliteit, efficiency en effectiviteit van het onderhoud. De beheerder die de budgetten beheert en de kaders stelt, heeft een andere taak en verantwoordelijkheid dan de dienstverlener die het onderhoud uitvoert. Om het hoofd te kunnen bieden aan al deze uitdagingen bij de implementatie van assetmanagement, dient het onderhoudsproces optimaal bestuurd, geregisseerd en geregistreerd te worden. Adequate informatie en kennis van de conditie, het risico en de kosten van de middelen alsmede inzicht in de onderlinge relatie hiertussen vormen een cruciale voorwaarde voor het succesvol implementeren van assetmanagement.

Conclusie

Door op assetmanagement in te zetten, kunnen waterschappen structureel bijdragen aan het gezamenlijke doel 100 miljoen euro te besparen en toch hun kwaliteitspeil te behouden. Effectieve implementatie van assetmanagement vraagt echter een serieuze aanpak. Er moet tijd worden genomen om de fasen van bewustwording tot het stellen van doelen zorgvuldig te doorlopen. Assetmanagement vraagt bovendien om een organisatiestructuur waarin leiderschap en een duidelijk gedeelde visie en ambitie herkenbaar zijn. Het vergt bewustwording en betrokkenheid van alle medewerkers. Als aan deze randvoorwaarden is voldaan, kan de organisatie aan de slag met de inhoud: adequate informatie en kennis van de conditie van middelen, maar ook het risico en de kosten van de middelen en de onderlinge relatie hiertussen. Hierdoor kunnen waterschappen de maximale waarde uit de levensduur van haar middelen behalen.

Marcel Morsing (MaxGrip)
Dieter de Vroomen (Goed Adviseren)
Tom Schooltink (communicatiebureau TEUN)