

ASSET MANAGEMENT EN DE KUNST VAN HET GEGEVENSBEHEER

Aris Witteborg*

■ **Kerngegevens als fundament voor de bedrijfsvoering** – Gegevens en informatie vormen een belangrijke pijler onder een goede bedrijfsvoering. Of je je bedrijfsvoering nu asset management noemt of niet: je hebt goede informatie nodig om de juiste beslissingen te nemen. Vroeger bestond de benodigde ‘informatiehuishouding’ vooral uit kennis in hoofden van de ambachtelijke deskundigen. Sinds het verschijnen van de computer is deze informatiehuishouding bij de waterbeheerders in de afgelopen decennia organisch gegroeid tot een vaak complex en soms woest landschap van applicaties waarin alle benodigde data en informatie wordt opgeslagen die de deskundigen in hun werk nodig hebben.

■ Een zeer belangrijk element in zo’n informatiehuishouding wordt gevormd door de zogenoemde ‘kerngegevens’. Dit zijn de gegevens die in meer dan één werkproces essentieel zijn voor het goed verlopen van dat proces. Bijvoorbeeld: de basale karakteristieken van een waterloop (ligging, type, diepte, breedte, ...) of kering (ligging, profiel, type bekleding, beschermingszone, ...) worden gebruikt in veel verschillende werkprocessen zoals aanleg, onderhoud, vergunningverlening, handhaving, planvorming etc. En iedere medewerker, of hij nu hydrologisch modelleur is of projectleider of peilbeheerder of onderhoudsmonteur, wil natuurlijk graag dat deze gegevens op orde zijn op het moment dat ze in zijn/haar werkproces nodig zijn. Op orde wil zeggen: actueel, betrouwbaar en compleet – vanuit het perspectief van dat bewuste werkproces.

Kerngegevens op orde: appeltje/eitje?

Het zorgen dat zo’n kerngegevensset actueel, betrouwbaar en compleet is, is helaas niet een eenmalige actie met een resultaat voor de eeuwigheid. Dit soort gegevenssets is namelijk verre van statisch. Want het is juist de dagelijkse uitvoering van de beheertaken die zorgt dat er continu gegevens veranderen. Waterlopen worden verlegd, duikers geplaatst of verwijderd, nieuwe woonwijken

worden aangesloten op persleidingen, gemalen en zuiveringsinstallaties worden aangepast of gerenoveerd, keringen worden verzaaid: als de waterbeheerder niets regelt verouderen de kerngegevenssets waar hij bij staat.

Activiteiten bij de waterbeheerders beginnen meestal met de gegevens van de huidige situatie. In de ideale wereld dus de gegevens uit een centraal actueel, betrouwbaar en compleet ‘asset register’. Modellen en ontwerpers gebruiken deze gegevens om de ingrepen te ontwerpen en te vertalen naar de uitvoeringsactiviteiten en investeringsbeslissingen die nodig zijn. Vervolgens worden deze gegevens weer uitgeleverd aan externe partijen die daarop hun – vaak kostbare – uitvoeringsactiviteiten baseren. In principe geldt: hoe beter de gegevens van de huidige situatie, hoe beter de beslissingen die in ontwerp en uitvoering genomen worden. En daarmee: hoe meer het waterschap ‘in control’ is bij het uitvoeren van haar beheertaken.

In bovengenoemde trits van gebeurtenissen is de resultante van het werk dat de karakteristieken van de asset zijn veranderd. Dit betekent dat de oude gegevens in het asset register dus moeten worden vervangen door de nieuwe, om te zorgen dat het asset register actueel, betrouwbaar en compleet blijft. Dan kan de cyclus weer van voren af aan beginnen, en blijft de organisatie goed in control over investeringen

en exploitatie. Dit is geen rocket science: goed huisvaderschap (actueel, betrouwbaar en compleet houden van het asset register) zorgt dat de organisatie op efficiënte wijze in control kan zijn over investeringen en exploitatie. In informatiemanagement-termen: de organisatie moet goede (gegevens)beheerprocessen ‘in place’ hebben.

Kerngegevens op orde: best een probleem

Zoals gezegd, van enige afstand lijkt het op orde houden van de kerngegevenssets geen rocket science. In de praktijk blijkt dit echter voor veel waterbeheerders een uitdaging van formaat. De harde werkelijkheid is dat niet zelden werkprocessen worden gefrustreerd door ‘gedoe met gegevens’, omdat er geen goed centraal asset register is. Het beschikbaar krijgen van de juiste gegevens is een moeizaam en tijdrovend proces omdat ze her en der uit de organisatie bij elkaar gezocht moeten worden, met alle bijbehorende vraagstukken omtrent bruikbaarheid van die gegevens. Of er is wel een centraal asset register, maar medewerkers ervaren dat de gegevens daarin van onvoldoende kwaliteit zijn voor hun werkproces, of dat deze niet die gegevens bevatten die zij zo nodig hebben. Dit alles heeft een negatief effect op de werkprocessen: soms in de vorm van onnodig lange doorlooptijden vanwege het tijdrovende zoeken en interpreteren van gegevens, soms in de vorm van kwaliteitsproblematiek omdat met incomplete of verkeerde data wordt gewerkt. Consequentie is vaak dat medewerkers in dit soort situaties geneigd zijn om maar weer hun eigen schaduw-administraties aan gegevens (spreadsheets, gis-bestanden etc.) gaan aanleggen. En dit maakt dan de gegevenshuishouding alleen maar weer onoverzichtelijker.

Maar waarom dan?

En wat maakt nu eigenlijk dat het zo ingewikkeld is voor waterbeheerders, om te komen tot een ‘slanke’ en doelmatige gegevenshuishouding bestaande uit een beperkt aantal goed ingerichte kerngegevensverzamelingen? In de basis is het natuurlijk gewoon behoorlijk

ingewikkelde materie. Het gaat over veel meningen (veel belanghebbende werkprocessen/medewerkers) over hoe grote gegevensverzamelingen anders ingericht zouden moeten zijn. Vaak kost het ook veel tijd en geld om een gegevensverzameling passend te krijgen op alle eisen en wensen. In de huidige organisatievorm van het gegevensbeheer (ergens een dominant werkproces dat primair bepaalt hoe een gegevensverzameling eruit ziet, en alle andere werkprocessen die zich daar maar mee moeten zien te redden) ontstaat dan vaak een moeizame onderhandeling over welk organisatieonderdeel die inspanning moet leveren en/of betalen.

En daar zit de crux. Vanwege de complexiteit is het een onderwerp dat stevige managementsturing vereist. En daar zie ik het in de praktijk nogal eens aan ontbreken. Goede kerngegevensverzamelingen c.q. goed kerngegevensbeheer vormen één van de cruciale factoren voor een goede overall bedrijfsvoering, vergelijkbaar met personeel en financiën. Voor personeel en financiën is het volstrekt normaal dat die centraal zijn georganiseerd, met expliciete managementsturing. Mijn stelling is dat dit voor kerngegevensbeheer ook zou moeten gebeuren. In de praktijk zie ik echter management nogal eens een zwakke organisatievorm kiezen voor het op orde krijgen van het gegevensbeheer. De (nieuwe) rollen en taken worden dan zoveel mogelijk in/bij de bestaande werkprocessen belegd, met daarboven een coördinerend gremium dat vaak de slagkracht ontbeert om de noodzakelijke veranderingen ook echt af te dwingen. (Dit gremium kan de belanghebbenden dan alleen maar adviseren en moet al polderend proberen om de verbeteringen te realiseren. Gegeven de complexiteit van materie en belangen is het dan maar de vraag hoever je daarmee kunt komen.)

Dus, mijn stelling: een goed ingerichte kerngegevenshuishouding is een must voor verdere professionalisering van de bedrijfsvoering bij waterbeheerders. Realisatie is primair een organisatievraagstuk, en niet een technische uitdaging (in de zin van nieuwe informatiesystemen). De beste manier om dit te realiseren is een centrale inrichting en organisatie van het kerngegevensbeheer, vergelijkbaar met die voor personeel of financiën. Dit vraagt om een stevige managementvisie en -sturing.

* **Aris Witteborg** is strategisch consultant Asset Information Management bij Royal HaskoningDHV, Business Unit Water.

KANSEN VOOR INTEGRATIE VAN DUURZAME ENERGIE IN HET WATERBEHEER

Stijlen van asset management binnen de energietransitie van de waterschappen

Hans Bil, Rafaël Lazaroms*

Asset management: een kans voor verbetering van het gegevensbeheer

Met de komst van asset management wordt het belang van goed gegevensbeheer alleen maar groter. Asset management zegt immers dat een continue afweging van prestaties – kosten – risico's het nieuwe stuur voor de bedrijfsvoering wordt. En dat lukt alleen als je beschikt over betrouwbare data en gegevens om de sommetjes en vergelijkingen te maken.

Maar ik denk dat juist de implementatie van asset management een heel mooie kans is om het gegevensbeheer echt op orde te krijgen. Zoals hierboven onderbouwd is het inrichten van goed gegevensbeheer in eerste instantie vooral een organisatorisch en managementvraagstuk, en niet een technisch. En datzelfde zien we bij de implementatie van asset management. Belangrijk aspect van de implementatie van asset management is vaak het inrichten en werkend krijgen van de rol van de Asset Manager, als regisseur van de activiteiten van de verschillende Service Providers (projecten, onderhoud, beheer etc.)

En dat is nu precies de plek waar naar mijn mening het gegevensbeheer primair belegd zou moeten worden. Anders gezegd: team asset management is de eigenaar van alle kerngegevensverzamelingen, en zij bepaalt (vanuit het overzicht van alle belanghebbenden werkprocessen) hoe een kerngegevensverzameling eruit moet zien. Zij zit aan het stuur van de beheerprocessen die moeten zorgen dat de kerngegevens actueel, betrouwbaar en compleet zijn en blijven. In de uitvoering van die beheerprocessen spelen de Service Providers uiteraard wel een belangrijke rol, omdat zij de plek zijn waar gegevens daadwerkelijk veranderen.

Dus, de boodschap: waterschap, maak het inrichten van een professionele gegevensbeheerorganisatie tot expliciet onderdeel van het implementatietraject van asset management. Het op orde brengen en houden van de kostbare kerngegevensverzamelingen vraagt stevige regie, en die regie is naadloos in te passen in de bredere regierol die de Asset Manager (of het team asset management) moet hebben. ■

■ De waterschappen voeren een actief klimaat- en energiebeleid dat zij steeds meer beschouwen als integraal onderdeel van de uitvoering van hun taken. Zij hebben daarvoor diverse akkoorden en convenanten gesloten waarin concrete ambities zijn vastgelegd. Op dit moment vertalen de individuele waterschappen deze ambities naar het eigen gebied. Stip op de horizon is het toewerken naar energieneutraliteit. Recent onderzoek laat zien dat asset management een goed instrument is om dit te realiseren

■ Allereerst kan worden vastgesteld dat het de waterschappen niet ontbreekt aan handelingsperspectief om hun duurzame ambities te realiseren. Zij beschikken immers over veel installaties, biomassa en terreinen die in potentie kunnen worden ingezet voor de toepassing van duurzame energie. Dat plaatst de waterschappen in een bijzondere positie. Zij hoeven niet altijd zelf te investeren, maar kunnen ook terreinen ter beschikking stellen aan derden. De mogelijke opbrengsten daarvan komen via de waterschapsbelastingen ten goede aan de burger. Ook worden steeds vaker projecten ontwikkeld waarin doelgericht publieke meerwaarde wordt gecreëerd door energie te leveren aan bijvoorbeeld verzorgingstehuizen of gemeentelijke diensten.

Waterschappen kunnen dus voor verschillen rollen (in dit artikel 'stijlen') opteren, en dat plaatst hen voor een aantal strategische keuzes bij de inzet van assets voor duurzame energieopwekking. Hoe gaan zij om met vragen en initiatieven vanuit de markt of burgercoöperaties? Hoe past dit binnen de beleidsmatige en financiële afwegingen van het waterbeheer? En verbinden waterschappen energieopwekking alleen met hun eigen kernopgaven of zoeken ze ook naar invulling van wensen en behoeften van derden? In een recent bestuurskundig onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam¹ is dit speelveld in kaart gebracht en geanalyseerd. Daarbij zijn de stijlen van asset management toegepast zoals ontwikkeld door Van Buuren en Roovers (en beschreven door Van Buuren elders in dit tijdschrift²). Centraal staat de vraag in welke stijl de waterschappen hun waterwerken op dit moment inzetten

voor duurzame energieopwekking en welke motieven daarbij een rol spelen.

In het voorliggende artikel worden de resultaten van het onderzoek uiteengezet. Eerst wordt de context geschetst, gevormd door de ambities van de waterschappen, zoals vastgelegd in akkoorden en convenanten, en de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen op energiegebied. Daarna wordt een inkijkje gegeven in de ruim 200 projecten waarmee waterschappen energieopwekking concreet handen en voeten geven. Deze worden vervolgens geduid in termen van stijlen van asset management. Ten slotte volgen enkele reflecties: hoe zijn de stijlen te waarderen en hoe zullen ze zich in de toekomst ontwikkelen? Daarbij is het de uitdaging om maatschappelijke meerwaarde te creëren gegeven de context en condities van het Nederlandse waterbeheer.

Energie- en klimaatambities van de waterschappen

TRIAS ENERGETICA

De inspanningen van de waterschappen op gebied van klimaat en energie zijn goed in kaart te brengen met behulp van de leer van de Trias Energetica (1979). In de eerste plaats verminderen de waterschappen hun CO₂ uitstoot door energie te besparen. Dat is mogelijk op 340 rioolwaterzuiveringsinstallaties en duizenden poldergemalen, groot en klein, waarmee de waterschappen Nederland schoon en droog houden. In de afgelopen jaren zijn op dit punt met

* **Hans Bil** is Junior Onderzoeker Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, **Rafaël Lazaroms** is Coördinator Energieteam Unie van Waterschappen