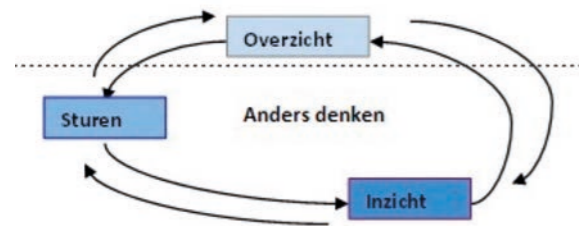


ASSET MANAGEMENT LEIDT TOT BETERE PRESTATIES TEGEN LAGERE KOSTEN

Aart Haitjema*

- Dit artikel beschrijft hoe Rijnland asset management heeft geïmplementeerd en wat het oplevert. Asset management leidt tot betere prestaties tegen lagere kosten, omdat het
- overzicht geeft van assets.
 - inzicht geeft in de werking en de staat van de assets
 - sturingsmogelijkheden geeft voor nieuwbouw en onderhoud
 - leidt tot “anders” denken in de organisatie



Het is en blijft nog steeds een gigantische inspanning en het heeft nog steeds een strakke sturing nodig om asset management in te voeren. Waarom doen we het dan, wat levert dit op? De inspanningen zijn het dubbel en dwars waard. Asset management leidt tot betere prestaties tegen lagere kosten, omdat het tot beter overzicht, inzicht en sturing leidt van assets en de organisatie aanzet tot “anders denken”.

Asset management heeft binnen de waterschap wereld al behoorlijk intrede gedaan. Vanuit de vereniging van afvalwaterzuiveraars is met Rioned (rioleringen/gemeenten) een handleiding geschreven. Om het gedachtegoed van asset management verder te verspreiden binnen de waterschapsector en kennis uit te wisselen is een kennisplatform opgericht. Tijdens de eerste bijeenkomsten bleken al veel kennis en instrumenten op onderdelen van asset management aanwezig te zijn. Het besef kwam ook dat die kennis voor iedereen toegankelijker zou moeten zijn. Daarom is aansluiting gezocht bij lam-PRO, een initiatief van Provincies voor een kennisportaal op internet. Tegenwoordig hebben veel meer organisaties zich hierbij aangesloten, waaronder Rijkswaterstaat en nu ook de waterschappen. Bart Knepper van Vallei & Veluwe coördineert dit asset management platform en vanuit de Vereniging van Directeuren van Waterschappen (VDW) ondersteun ik deze ontwikkeling. Die betrokkenheid van de VDW geeft aan hoe belangrijk de ontwikkeling van asset management in onze sector wordt gevonden.

Context

In 2005 is het huidige Rijnland ontstaan uit een fusie van 4 waterschappen. Drie van de vier waterschappen waren relatief klein (ca. 50 medewerkers) en de aanpak was pragmatisch. Het “oude” Rijnland was ca. 500 medewerkers groot en kende veel meer systemen, regels en onderlinge afspraken. Twee culturen moesten worden geïntegreerd. Vele systemen moesten worden geharmoniseerd. Standaardisatie deed, nog wel op beperkte schaal, zijn intrede. Al snel werd duidelijk dat er te weinig overzicht, inzicht en sturing was op nieuwbouw en onderhoud. In het hoofd van medewerkers was het ook nog lastig om harmonisatie, standaardisatie en centralisatie toe te passen. Vooral na een reorganisatie in 2007 is de professionalisering van (nieuwbouw en) onderhoud goed op gang gekomen. Eerst met het indelen van eerste, tweede en derdelijns onderhoud en het apart organiseren van die functies. Daarna is de slag gemaakt om alle assets in beeld te brengen en een verschuiving in denken rond onderhoud te introduceren. Er vond een verschuiving plaats van “curatief en object georiënteerd” naar “preventief en systeem georiënteerd”.

* Aart Haitjema is secretaris-algemeen directeur bij het hoogheemraadschap van Rijnland tot 25 juli 2016.

Asset management geeft beter overzicht van assets

Overzicht ontstaat door

- gestructureerde inventarisatie
- een gewijzigde aanpak van nieuwbouw en onderhoud
- het doorbreken van oude cultuur

GESTRUCTUREERDE INVENTARISATIE GEEFT MEER OVERZICHT

Waterschappen kennen veel assets. Er zijn meerdere hoofdtaken. De hoofdtaken zijn veiligheid, voldoende water, gezond water en afvalwaterzuivering. Binnen iedere hoofdtaak zijn veel verschillende assets. Bijvoorbeeld bij afvalwaterzuivering kun je assets onderscheiden als persleidingen, afsluiters, ontluchters, kathodische beschermingen, afvalwaterzuiveringsinstallaties, etc. Die vele verschillen in assets gelden ook voor de andere hoofdtaken.

Eind dit jaar heeft Rijnland een lange termijn assetplanning voor geheel zuiveren voor de komende 100 jaar gereed. Rijnland bezit bij zuiveren 1 miljard euro aan gebouwde waarde, 400 objecten, 12 tot 15 objecten per zuivering, 80 rioolgemalen en 30 transportleidingen. Wij hebben geleerd dat je data nodig hebt en daar kun je ook zonder een asset management systeem of organisatie al mee beginnen. Je kunt dus direct beginnen.

EEN GEWIJZIGDE AANPAK VAN NIEUWBOUW EN ONDERHOUD GEEFT MEER OVERZICHT

De huidige waterschappen zijn ontstaan door fusies van bestaande waterschappen. Ieder waterschap had zijn eigen aanpak van nieuwbouw en onderhoud van die assets. Zelfs binnen eenzelfde waterschap konden er grote verschillen bestaan, omdat die waterschappen zelf ook vaak heel decentraal werden aangestuurd. De beheerder of operator van bijvoorbeeld een zuivering bepaalde zelf hoe het onderhoud plaatsvond. Bij de fusies zijn voor de belangrijkste assets harmonisaties ontstaan, maar niet voor alle assets. Dus ook binnen de huidige waterschappen bestaan nog veel verschillen in aanpak bij eenzelfde asset.

DOORBREKEN OUDE CULTUUR GEEFT MEER OVERZICHT

Na de fusies zijn vaak programma's opgesteld om de nieuwbouw en het onderhoud van assets te standaardiseren en te harmoniseren. Die programma's verlopen moeizaam, omdat het veel inspanning en geld kost alle assets te inventariseren, maar nog belangrijker doordat er een cultuur doorbroken moet worden: de medewerkers die vroeger beslisten over de aanpak van de assets gaan er nu niet meer over.

Asset management geeft inzicht in de werking van de assets

Als het overzicht is gerealiseerd wordt ook zichtbaar hoe de asset bijdraagt en wat de werking is. In het verleden waren we gewend te kijken naar de werking en optimalisering van die werking van de asset zelf, het object, bijvoorbeeld de pomp of het gemaal. Nu beschouwen we meer de functionaliteit. Wat moet dat object precies doen en hoe hangt dat samen met de andere objecten. Het gemaal is niet zo maar een gemaal, maar maakt onderdeel uit van een polder, waarin watergangen lopen en wateropslag kan plaatsvinden. Een polder met veel wateropslagmogelijkheden stelt andere eisen aan het gemaal dan de polder met weinig wateropslagmogelijkheden. In dat laatste geval moet het gemaal het altijd doen en mag de uitval niet lang duren. Bij de polder met veel wateropslagcapaciteit mag het gemaal best enige tijd buiten werking zijn. Er is immers voldoende opslagcapaciteit. De *risico-inschatting* is dus niet afhankelijk van het gemaal (het object, de asset), maar van de inrichting van de polder (het systeem, waarin de asset functioneert).

Asset management geeft sturing aan nieuwbouw en onderhoud

De risico- en systeembenadering geven ons inzicht over waar de nood het hoogst is. Het levert de mogelijkheid om goed naar varianten te kijken. In de systeembenadering zijn diverse invalshoeken (assetrollen) in beeld. De beleidsmaker levert de inbreng van het watersysteem en het vastgesteld beleid (assetsbeleidsmaker). De gebruiker (de assetgebruiker) geeft aan wat er qua functionaliteit nodig is. Hij vraagt niet wat hij nodig heeft, maar welke functionaliteit hij nodig heeft, dus wat het object moet kunnen doen en binnen welke randvoorwaarden. De nieuwbouwafdeling /projectenbureau (assetrealisator) geeft aan wat en hoe er gebouwd kan worden. De

afdeling onderhoud (de assetonderhouder) geeft aan wat er gegeven een gebouwd object (asset) nodig is voor toegespitst onderhoud. De assetmanager is de organisator die erop toeziet dat al deze assetrollen hun input leveren en dat ze reageren op de input van de andere rollen. Dit is een iteratief proces dat net zo lang voortduurt totdat de assetmanager een beeld heeft van een door de diverse assetrollen afgewogen voorstel. Hij presenteert dit met een advies aan de assetowner (vaak de directeur of een van de directeurs). Die neemt uiteindelijk de beslissing, waarna de nieuwbouw plaats vindt en een toegespitst onderhoudsprogramma wordt gemaakt.

Deze werkwijze leidt tot een besluit dat vanuit diverse gezichtspunten is bekeken en beoordeeld. Daardoor is het besluit niet alleen goed gewogen, maar kent het ook een groot/goed draagvlak bij de diverse uitvoerders in de latere fase.

ISO 55000 is de norm voor asset management. Deze norm geeft structuur aan het opzetten van een asset management systeem. Het geeft overzicht, grondbeginselen en terminologie. Deze ISO-norm is een vervanging van PAS 55, een van de bekendste standaarden. Je kunt je ook laten auditen en laten certificeren. Het laten certificeren levert vaak een hele papierwinkel op en kan snel tot doel worden verheven. Het belangrijkste is dat asset management werkt. Certificeren is daar geen garantie voor. Uiteindelijk is asset management een ander werkwijze en een andere manier van denken. De andere denkwijze valt nauwelijks te certificeren.

Asset management leidt tot "anders denken" in de organisatie

Medewerkers zijn tot nu toe gewend te denken in oplossingen: ik wil die pomp. Nu moeten ze leren te denken in termen van functionaliteit. Niet wat er moet komen, maar waarom, wat is het effect! In het voorbeeld gaat het meer om wat die pomp dan zou moeten doen en bewerkstelligen. Als meerdere mensen daarover meedenken dan zou de oplossing wel eens een hele andere kunnen zijn dan "die pomp". Als voorbeeld kan ik noemen dat door die andere manier van denken geen nieuwe afvalwaterzuivering is gebouwd. Door een veel groter gebied te beschouwen kom je tot andere oplossingen. In dat gebied kijk je naar de aanvoer van afvalwater via de diverse rioolsystemen en hoe het water via persgemalen bij de diverse zuiveringen wordt gebracht. Door naar het totale systeem te kijken in dat

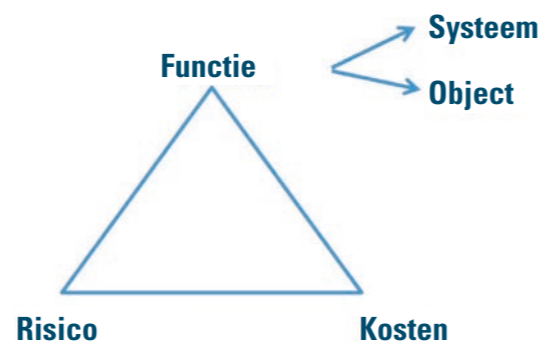
grotere gebied is uiteindelijk gebruik gemaakt van de overcapaciteit van een naburige zuivering.

Dankzij het toepassen van de principes van asset management wordt Rijnlands historische gemaal in Spaarndam nu niet vervangen maar gerenoveerd. We besparen heel veel geld en een historisch gemaal kan langer functioneren. De winst zit hem hier dus in kostenbesparing, (cultuurhistorische) kwaliteit en minder kwetsbaarheid.



Foto: Gemaal in Spaarndam

Medewerkers vertonen vaak risicomijdend gedrag en moeten door asset management leren te denken in termen van risico's nemen. Absolute veiligheid tegen overstroming kunnen we niet garanderen, maar welke risico's vinden we wel acceptabel? Dat vaststellen van het risico, dat wij in een bepaalde situatie willen accepteren is heel bepalend voor aanpak en kosten. Dat vaststellen is een bestuurlijk besluit. Het is een afweging tussen (maatschappelijk) geaccepteerd risico en kosten. Het bewustzijn bij medewerkers over risico denken in positieve zin neemt hierdoor toe, maar is ook wel wennen. Het is vrij lastig als je een bepaald kwaliteitsniveau in je hoofd hebt en door deze risicoanalyse blijkt dat het kwaliteitsniveau in het voorliggende geval best wat minder mag.



Rijnland was ook heel erg gewend te denken en te handelen in termen van investeren. Zo worden we ook bestuurlijk aangestuurd. Voor iedere investering moet bij Rijnland krediet worden aangevraagd. Maar de investering is maar een deel van het financiële verhaal. Hoe zit het dan met de exploitatie- en beheerkosten? En als aan het einde van de levensduur de installatie moet worden afgebroken? Het gaat dus meer om de totale levensduurkosten. Ook dat is een verandering in het denken.

Schaarste dwingt keuzes af. Daar waar wij vroeger opnieuw geld vroegen aan het algemeen bestuur om dat er iets moest gebeuren, hebben we de laatste tijd, door de economische crisis, moeten leren om met beperkte middelen toch de doelen te halen. Schaarste leidt tot creativiteit. De invulling van bestuurlijke ambities doet de ambtelijk organisaties vaak zelf. Hoe worden hierin de keuzes gemaakt en de prioriteiten gesteld? Asset management leert ons goed in de driehoek van kosten, risico en functionaliteit te denken.

Asset management kan niet zonder samenwerking in de organisatie. Alle disciplines zijn nu gedwongen die samenwerking te zoeken. De werkwijze van asset management brengt structuur aan om die samenwerking tot stand te brengen. We zien nu gebeuren wat wij als management al zo lang hebben gepropageerd.

Asset management leidt tot betere prestaties tegen lagere kosten

Asset management is een weging tussen prestatie, risico en geld.

In dit artikel heb ik laten zien hoe asset management leidt tot

- meer overzicht van assets
- inzicht in de werking en de staat van de assets
- sturingsmogelijkheden voor nieuwbouw en onderhoud
- "anders" denken in de organisatie

Weten welke assets je hebt, weten wat de staat is, het beter sturen van nieuwbouw en onderhoud leidt tot minder kosten. Je wordt immers niet verrast met kosten. De nieuwbouw en renovatie wordt afgestemd



op de fysieke noodzaak en niet op de administratieve afschrijving. Je kunt nieuwbouw en renovaties beter in de tijd plannen en budgettair beter spreiden over de jaren. Maar vooral ook het anders denken, denken in risico's, leidt tot selectievere aanpak en brengt met name in een cultuur van degelijkheid, de kosten aanmerkelijk terug.

MINDER KOSTEN DOOR ANDERS DENKEN: IN RISICO'S EN SYSTEEMBENADERING

In asset management zijn de risico- en systeembenadering cruciaal. Het leidt tot lokaal verschillende oplossingen. Niet alle gemalen moeten van dezelfde hoge kwaliteit zijn. Ze hoeven niet altijd de kostbare "back-up" te hebben en hebben niet dezelfde intensieve preventieve onderhoudsprogramma's nodig. Door die differentiatie toe te laten kunnen heel veel kosten in de nieuwbouw en het onderhoud worden bespaard.

MINDER KOSTEN DOOR BETERE PRIORITERING

Asset management leidt ook tot beter inzicht in de prioritering van de nieuwbouw en het onderhoud. De combinatie risicobenadering en systeembenadering geeft inzicht waar de risico's het grootst zijn en waar de nood het hoogst is. Door daar de prioriteit aan te geven wordt het risico voor het totale watersysteem geminimaliseerd. De prestatie van het totale systeem wordt daarmee vergroot.

Zeker bij krappe middelen is die prioriteitstelling belangrijk. Hoe worden tegen de laagste kosten de risico's zo goed mogelijk beheerd. Is dat niet waar het om gaat en wat we verplicht zijn aan onze belastingbetalers?