

Assetmanagement in Waterstad

Handreiking assetmanagement stedelijk water



2016 28

stowa
Stichting
RIONED

Assetmanagement in Waterstad

Handreiking assetmanagement stedelijk water

Voorwoord

Dit boek geeft aanbevelingen voor verdere ontwikkeling van de zorg voor stedelijk water. Deze zorg omvat alle activiteiten waarmee gemeenten en waterschappen hemel-, afval-, grond- en oppervlaktewater in goede banen door de bebouwde omgeving leiden. Daarbij gaat het zowel om de technische infrastructuur als om alle betrokken mensen en organisaties.

Mede door goed stedelijk waterbeheer leven we gezond en veilig en kunnen we aangenaam werken, wonen en recreëren. Toch is er noodzaak voor verdere ontwikkeling. Door klimaatverandering, door uitputting van grondstoffen en door integratie van vakgebieden moet het stedelijk waterbeheer zich inhoudelijk aanpassen. Daarbij moet de organisatie inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen zoals bewonersparticipatie, de behoefte aan scherpere verantwoording van doelmatigheid, en de aanstaande pensionering van ervaren medewerkers.

Assetmanagement biedt een denk- en werkwijze voor verdere ontwikkeling van stedelijk waterbeheer naar de behoeften van deze tijd. Het biedt een frisse blik voor kritische beschouwing van bestaande werkwijzen en organisatiecultuur. Toepassing op stedelijk waterbeheer is nadrukkelijk geen louter technische aangelegenheid. Assetmanagement brengt ook mensen en organisaties in beweging om ze te verbinden voor blijvend effectieve en efficiënte samenwerking. Succesvolle toepassing vraagt daarom ook aandacht voor de menselijke factor binnen en buiten uw organisatie.

Als rode draad volgt u in dit boek de ervaringen van de medewerkers van de fictieve gemeente Waterstad. Zij hebben stappen gezet naar stedelijk waterbeheer volgens de principes van assetmanagement zoals:

- denken vanuit de belangen van de betrokken mensen en organisaties;
- onderbouwen van keuzes met een bestuurlijk georiënteerde waarderingssystematiek;
- verbeteren van werkprocessen door terugkoppeling van resultaten aan doelen.

Organisaties in het stedelijk waterbeheer kennen onderling grote verschillen. Assetmanagement werkt door naar alle aspecten van de gehele organisatie en vraagt meerdere jaren van ontwikkeling. Deze handreiking is daarom geen eenvoudig recept om per hoofdstuk te volgen. Ontwikkeling van assetmanagement is maatwerk. Neemt u rustig de tijd om stapsgewijs die delen van dit boek te bestuderen, die u op dat moment het meeste aanspreken.

U krijgt voorbeelden van denkstappen en argumenten. De passende antwoorden voor het dagelijks beheer in uw context kunt u alleen samen met de betrokken collega's geven door gezamenlijk de stappen te doorlopen voor uw situatie. Welke onderdelen van deze handreiking voor u een bruikbare aanvulling zijn op het huidige beheer, hangt af van wat u al beschikbaar heeft. Figuur 5.1 op pagina 79 illustreert de parallellen tussen de huidige gebruikelijke plannen voor stedelijk waterbeheer en die bij assetmanagement. Daaruit blijkt dat stedelijk waterbeheer al een aantal principes van assetmanagement volgt.

Naast deze handreiking vindt u op www.riool.net/hasw instrumenten, toepassingsvoorbeelden en informatie over verdere ondersteuning zoals trainingen en workshops voor samenwerkingsregio's. Graag wensen we u veel inspiratie en nuttig gebruik van *Assetmanagement in Waterstad* om samen toekomstbestendig stedelijk waterbeheer verder vorm te geven.

Hugo Gastkemper, Stichting RIONED
Joost Buntsma, STOWA

December 2016

Inhoud

1	Inleiding	8
1.1	Doel en doelgroep	9
1.2	Goed assetmanagement ontwikkelen	10
1.3	Assetmanagement en cultuur	11
1.4	Leeswijzer	13
1.4.1	Ontwikkelprogramma Waterstad	13
1.4.2	Mogelijke leesvolgorde per doelgroep	15
1.4.3	Opbouw per hoofdstuk	16
1.5	Opstellers en begeleidingscommissie	17
2	Risico's en kansen	18
2.1	Wateroverlast in Waterstad	19
2.2	Risico's	22
2.2.1	Risicomanagementbeleid	23
2.2.2	Het risicomanagementproces	24
2.2.3	Risicomatrix	25
2.2.4	Risicoregister	27
2.2.5	Risicoaanpak/assetmanagementplannen	29
2.2.6	Rolbeschrijvingen risicomanagement	29
2.3	Kansen	32
3	Context en focus	36
3.1	Context in Waterstad	37
3.1.1	Externe context van de organisatie	38
3.1.2	Interne context van de organisatie	43
3.1.3	Stakeholdersmanagement (in- en extern)	44
3.2	Focus: toepassingsgebied van assetmanagement	48
3.3	Het assetmanagementsysteem	49

4	Organisatie en ondersteuning	56
4.1	Organisatie bij Waterstad	57
4.2	Structuur, leiderschap, rollen en sturing	57
4.2.1	Organisatiestructuur Waterstad	58
4.2.2	Leiderschap	60
4.2.3	Rollen	61
4.2.4	Sturen	66
4.3	Standaardisatie: organisatiebreed of assetspecifiek	66
4.4	Organisatiestrategie: uitbesteden	67
4.5	Ondersteuning: mensen en middelen, competenties, bewustzijn en communicatie	68
4.5.1	Mensen en middelen	68
4.5.2	Competenties	69
4.5.3	Bewustzijn	70
4.5.4	Communicatie	71
5	Assetmanagementbeleid, SAMP en doelstellingen	76
5.1	Wat Waterstad gaat doen	77
5.1.1	Definities en volgorde assetmanagementonderdelen	77
5.1.2	Documentenanalyse	79
5.1.3	Bepalen wat moet gebeuren	83
5.2	Assetmanagementbeleid: intenties en richting	84
5.2.1	Inhoud assetmanagementbeleid	84
5.2.2	Vorbereiden opstellen assetmanagementbeleid	85
5.2.3	Opstellen assetmanagementbeleid	86
5.3	SAMP: van context naar assets en naar assetmanagement	87
5.3.1	Drie opeenvolgende stappen	87
5.3.2	Stappen 1 en 2: het GRP als startpunt	87
5.3.3	Stap 3: implicaties voor de organisatie bepalen	94
5.4	Assetmanagementdoelstellingen	97
5.4.1	Vorbereiden opstellen assetmanagementdoelstellingen	98
5.4.2	Opstellen assetmanagementdoelstellingen	99
5.5	Assetmanagementplannen	100
5.6	Calamiteiten	101

6	Processen en informatie	106
6.1	Uitvoering bij Waterstad	107
6.2	Procesmanagement	109
6.2.1	Processen inventariseren (procesarchitectuur)	109
6.2.2	Processen uitwerken	112
6.2.3	Processen continu verbeteren	115
6.3	Informatiemanagement	115
6.3.1	Gegevens en beslissingen	115
6.3.2	Informatiebehoefte	116
6.3.3	Aansluiten op informatiebeleid	117
6.4	Wijzigingen managen	118
6.5	Activiteiten beheerst uitbesteden	119
7	Controleren, bijsturen en verbeteren	122
7.1	Stand van zaken Waterstad	123
7.2	Prestatiemanagement	124
7.2.1	Assetprestaties meten en monitoren	124
7.2.2	Procesprestaties meten en monitoren	125
7.2.3	Analyseren en evalueren	126
7.3	Interne audits	127
7.3.1	Auditproces inrichten	127
7.3.2	Auditproces uitvoeren	128
7.3.3	Audits evalueren	130
7.4	Verbetermanagement	130
7.4.1	Afwijkingen beheersen	131
7.4.2	Preventieve maatregelen	132
7.4.3	Verbetermogelijkheden	132
7.5	Directiebeoordeling	136
7.5.1	Directiebeoordeling voorbereiden	136
7.5.2	Directiebeoordeling uitvoeren	138
7.5.3	Rapportage opstellen en vaststellen	138
7.5.4	Directiebeoordeling evalueren	138
Bijlagen		
	Bijlage 1 Afkortingen en definities	142
	Bijlage 2 Organisatie Waterstad en betrokkenen Programma Assetmanagement	144
	Bijlage 3 Lijst van praktijkcases	146



1 Inleiding

Toenemende complexiteit en krimpende budgetten dwingen organisaties in het stedelijk waterbeheer om scherpere en beter onderbouwde keuzes te maken. Elke afdeling moet de uitgaven beperken, maar kampt met problemen die écht opgelost moeten worden. Oude rioolbuizen, regenwater-overlast, grondwateronderlast, waterkwaliteitsproblemen. Wie of wat bepaalt welk knelpunt of project voorrang krijgt? De kunst is om met de middelen die u hebt zo efficiënt en doelmatig mogelijk te presteren. Assetmanagement kan helpen om duidelijke prioriteiten te stellen door de watertaken integraal af te stemmen en samen expliciete doelen te kiezen. Maar hoe pakt u dat aan en waar begint u? Deze handreiking biedt u praktische handvatten om met assetmanagement aan de slag te gaan.

1.1 Doel en doelgroep

Assetmanagement houdt in: de organisatieactiviteiten coördineren om waarde uit de assets (bedrijfsmiddelen) te realiseren. In het stedelijk waterbeheer zijn de assets de objecten, systemen en medewerkers waarmee gemeenten en waterschappen de grondwater-, hemelwater-, afvalwater- en oppervlaktewatertaken uitvoeren. Uw organisatie past dus al assetmanagement toe, ook al noemt u het misschien niet zo.

Impliciet kent en weet u al veel over de onderwerpen die in assetmanagement samenkomen. Misschien bent u al eens met een onderwerp als risicomanagement, procesmanagement of verbetermanagement aan de slag gegaan. Deze handreiking beschrijft aan de hand van (praktijk)voorbeelden per onderwerp hoe u assetmanagement in uw organisatie kunt ontwikkelen en inrichten. U kunt natuurlijk andere keuzes maken, die weer tot andere voorbeelden leiden. Dit boek is dan ook geen blauwdruk, maar helpt om de communicatie erover op gang te brengen.

Als u deze handreiking doorneemt, beseft u (steeds meer) dat de samenhang de onderdelen versterkt. Uw denkkader wordt ruimer, uw scope wordt breder, uw doelen worden concreter. U gaat meer afstemmen op de vragen van stakeholders, legt verbindingen tussen de strategische, tactische en operationele laag. Deze ontwikkeling helpt u op weg naar doelmatiger stedelijk waterbeheer.

Doelgroepen

Dit boek richt zich op twee doelgroepen:

- 1 de ervaren medewerker stedelijk water met weinig assetmanagementervaring die antwoorden zoekt op de hoe- en waaromvragen en op de vraag wat hij in een kleinere organisatie zelf (zonder team) kan doen;
- 2 de ervaren projectleider die al enigszins bekend is met assetmanagement en bij een grote(re) organisatie assetmanagement met behulp van de ISO-norm gaat invoeren.

De handreiking is een aanvulling op de ISO-norm voor assetmanagement. Details kunt u uit de norm zelf halen. Principes, termen en definities vindt u in NEN-ISO 55000, eisen voor het systeem in NEN-ISO 55001. Deze normen zijn hulpmiddelen bij het bepalen van wat de organisatie moet doen om waarde met assets te creëren en verbeterkansen te vinden en benutten. Als u onderdelen van assetmanagement invoert, neem dan ook de norm erbij en controleer de betreffende eisen. Een groot team van ervaringsdeskundigen uit binnen- en buitenland heeft deze bepaald en opgesteld. Als u de eisen goed invult, kunt u fouten voorkomen en mogelijke problemen, risico's of kansen tijdig onderkennen.

1.2 Goed assetmanagement ontwikkelen

Goed assetmanagement ontwikkelt u niet in een dag, week of maand. Het is een groeiproces dat tijd nodig heeft. Hoeveel tijd hangt af van uw organisatie. Vóór u met assetmanagement begint, is het verstandig globaal te beoordelen waar uw organisatie staat en waar u naartoe wilt.

Het ontwikkelingsproces bestaat uit vijf stappen:

- 1 Bewustwording: kennismaking met assetmanagement. U hoort ervan, googlet wat en bestudeert literatuur. Misschien schaft u de NEN-ISO-norm aan (wat is het precies?), volgt een team van betrokkenen een cursus (wat is eigenlijk het doel?) en herkent u daardoor bepaalde behoeften binnen uw organisatie. Vervolgens experimenteert een afdeling met enkele praktische onderdelen.
- 2 Ontwikkeling: vanuit de ervaring tot nu toe gaat u gericht aan de gang om onderwerpen met elkaar in verband te brengen. U brengt de verbinding tussen de strategische laag, de tactische laag en de operationele laag aan (van missie, via beleid en strategie naar uitvoeringsplannen). U formuleert doelstellingen. Belangen en bijvoorbeeld investeringen stemt u integraal af in plaats van binnen de eigen dienst en dergelijke.
- 3 Completering: ‘check’ en ‘act’ (uit de plan-do-check-actcyclus) worden steeds meer sturend voor de verbeteringen. Uw organisatie borgt gegevens, criteria, onderbouwingen en conclusies steeds beter. U hebt de voordelen ervaren en zorgt dat ook de minder in het oog springende activiteiten worden meegenomen in het assetmanagementsysteem.
- 4 Certificering: als het assetmanagementsysteem aantoonbaar zijn voordelen oplevert, is een ISO-keurmerk een kers op de taart, een beloning voor de inspanning van continu verbeteren. Certificering is overigens geen noodzaak voor de laatste stap.
- 5 Optimalisatie: zelfs na completering blijft er een mogelijkheid om verder te optimaliseren. Afhankelijk van de assets en de interne behoeften kan continu verbeteren leiden tot steeds minder verstoringen, kleinere afwijkingen in het proces, meer informatie, hogere rendementen, et cetera.

Werkt u in een kleine organisatie, dan richt u bij aanvang waarschijnlijk geen programma-team in. U zoekt meer bottom-up, op basis van persoonlijke initiatieven, naar mogelijke onderdelen om mee te starten. De bewustwordingsfase duurt dan langer en levert meer concrete hulpmiddelen op, zoals op orde gebrachte data en verbeterd risicomanagement. De aansluiting met directie of bestuur is dan nog lastig.

Als de ontwikkelfase is gestart en er al afstemming is met de directie of al aantoonbaar succes is geboekt met ingevoerde initiatieven, ligt het meer voor de hand om de nog ontbrekende onderdelen van plan-do-check-act in kaart te brengen en via die volgorde ook in te vullen (zie ook paragraaf 1.4.2).

1.3 Assetmanagement en cultuur

In dit boek ontdekt u dat assetmanagement niet alleen technische en bedrijfskundige kanten heeft (assets, processen, systemen en structuren). Assetmanagement gaat ook heel erg over mensen: hoe laat je ze anders kijken, denken en handelen? De organisatiecultuur speelt dus een belangrijke rol bij het ontwikkelen van goed assetmanagement.

Definitie cultuur

Cultuur is: “een patroon van gemeenschappelijke basisveronderstellingen die de groep heeft geleerd terwijl deze haar problemen van externe aanpassing en interne integratie oploste, dat goed genoeg werkt om valide gevonden te worden en daarom aan nieuwe leden wordt overgebracht als de correcte manier om te denken en voelen in relatie tot deze problemen. Dit patroon manifesteert zich grotendeels onbewust.”

Uit: De Organisatiecultuur en Leiderschap.¹

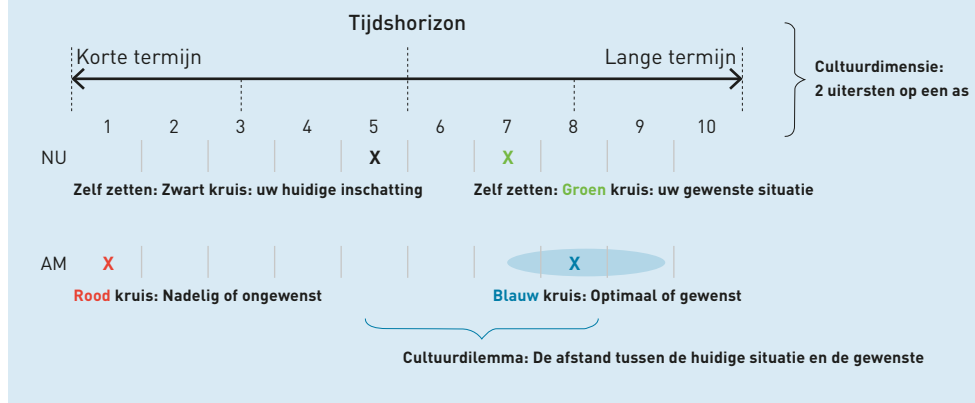
Wat de organisatie voor waar heeft aangenomen en de medewerkers zijn gaan zien als de juiste manier om naar dingen te kijken en te handelen, raakt zo ingesleten dat dit naar het onderbewustzijn verschuift. Medewerkers hebben het er zelf niet over, ‘het is gewoon zo’. We noemen dit overtuigingen, fundamentele veronderstellingen van wat goed en fout is. Deze zijn bepalend voor hoe het werk wordt gedaan. Dit geldt voor de organisatie als geheel én voor groepen die er deel van uitmaken, zoals afdelingen en werkgroepen. Een organisatie kent meerdere zogenaamde subculturen.

¹ Schein, Edgar H., De Organisatiecultuur en Leiderschap, 1992, vertaald uit: Organizational Culture and Leadership; John Wiley & Sons inc.; 4th edition, 2010, ISBN: 978-0-470-19060-9.

Dimensies en dilemma's

In dit boek maken we organisatiecultuur inzichtelijk en bespreekbaar aan de hand van dimensies. Een dimensie is een projectie van twee uitersten op een as. In figuur 1.1 ziet u de dimensie 'tijdshorizon'.

Figuur 1.1 Cultuurdimensie en cultuurdilemma



De bijbehorende vraag is: geeft uw organisatie vooral aandacht aan de korte termijn of aan de lange termijn? Die korte en lange termijn zijn daarmee de uitersten op de as. Onder de as (in de vakjes achter NU) ziet u als voorbeeld de huidige en gewenste situatie. Deze kunt u in de rest van het boek zelf toevoegen. Ter vergelijking geeft de figuur (in de vakjes achter AM) de voor assetmanagement algemeen erkende nadelige en optimale posities weer. Vaak is 'AM Optimaal of gewenst' niet zo precies te bepalen, dan staat er een ellips om het blauwe kruis heen die de bandbreedte van de gewenste positie weergeeft. Bij een verschil tussen de huidige en de voor assetmanagement gewenste positie, is sprake van een dilemma.

Assetmanagement vraagt om een integrale afweging tussen de lange en de korte termijn. Bij te veel focus op de korte termijn is sprake van een cultureel dilemma. Dan moet vanuit het perspectief van organisatiecultuur iets veranderen aan de overtuiging van de medewerkers, zodat er meer focus komt op de lange termijn. Dit is zeer waarschijnlijk per functie of afdeling binnen een organisatie anders. Bij deze dimensie vinden de beleidsmedewerkers waarschijnlijk dat zij in figuur 1.1 verder naar rechts staan dan de storingsmonteurs. Zij zijn daardoor dan ook sneller bereid de gewenste verandering (meer aandacht geven aan de lange termijn) op te volgen. U kunt zich dan met name richten op de groepen die een groter cultureel dilemma hebben.

In elk hoofdstuk van dit boek komen steeds enkele relevante dimensies aan de orde. Ze staan in de kantlijn met daarbij de gewenste overtuiging voor het ontwikkelen van goed assetmanagement. Maar deze overtuiging is mede afhankelijk van de organisatiedoelstellingen. Door uw eigen organisatie hieraan te spiegelen, kunt u nagaan in hoeverre de overtuiging in uw organisatie en de uiteindelijk gewenste situatie al op elkaar aansluiten of juist niet. Hiermee maakt u het culturele dilemma van uw organisatie bij die dimensie zichtbaar.

Als u met een dimensie een cultureel dilemma in uw eigen organisatie herkent, staat u nog voor een te nemen besluit: is het nu verstandig om de organisatiecultuur, onze overtuiging, los te laten? In die fase wilt u meestal nog niet overgaan tot actie om het onderdeel meteen in te voeren. Dit geeft aan waarom veranderingen vaak langzaam tot stand komen. U kunt vanuit een project wel zeggen dat iets moet, maar de betrokkenen zelf zijn nog niet zover dat zij het voordeel al accepteren. De collectieve ervaring weegt nóg zwaarder, waardoor het onderwerp in eerste instantie niet landt. Door de confrontatie met de cultuurdimensie merkt u dat u niet de enige bent die met een mogelijk dilemma worstelt. Toch is het juist de boodschap van deze handreiking dat het betreffende onderwerp en de geboden hulpmiddelen op termijn voordelig zijn voor de organisatie als geheel.

Misvattingen

Er zijn soms misvattingen over het betrekken van organisatiecultuur in de ontwikkeling van de organisatie. Enkele voorbeelden die mogelijk wel waar zijn, maar die we dus niet vanuit organisatiecultuur behandelen:

- Cultuur is soft, dus daar hebben we het niet over bij technische mensen onderling.
- Assetmanagement is een lastige Engelse kreet, met diverse betekenissen:
de eerste culturele belemmering is al opgeworpen.
- Persoonlijke overtuigingen, vooral onzekerheid en negatieve ervaringen met veranderingstrajecten, belemmeren het invoeren van een nieuw of aanvullend managementsysteem.

1.4 Leeswijzer

1.4.1 Ontwikkelprogramma Waterstad

Deze handreiking bestaat uit aparte hoofdstukken met daarin samenhangende onderdelen, die u los van de andere hoofdstukken kunt bestuderen. Het zijn afleveringen uit een serie die gaat over de ontwikkeling van assetmanagement bij de fictieve gemeente Waterstad. Tessa Reganam is de hoofdpersoon. Zij is een ervaren beleidsmedewerker met veel kennis van projectmanagement bij de afdeling Beleid en Planvorming van het cluster Ruimte (zie ook haar LinkedIn-profiel). De gemeente heeft haar eerst gevraagd de risico's van het cluster Ruimte in beeld te brengen. Daarna is Tessa een breder programma gestart om assetmanagement in

Waterstad te ontwikkelen. Deze handreiking volgt haar ontwikkelprogramma. (In bijlage 2 vindt u meer informatie over de gemeentelijke organisatie van Waterstad en de namen en functies van de medewerkers die bij het Programma Assetmanagement betrokken zijn.)

Hoofdstuk 2 laat zien hoe Waterstad risico's en kansen beheersbaar maakt.

Hoofdstuk 3 gaat in op randvoorwaarden en verwachtingen vanuit de context van de organisatie². Wat zijn de issues en trends in de omgeving en wat willen of verwachten in- en externe stakeholders?

Hoofdstuk 4 behandelt organisatieaspecten als structuur (van organisatie en programma), leiderschap, rollen en sturing. Ook komen strategische keuzes en enkele ondersteunende onderwerpen aan de orde.

Hoofdstuk 5 gaat in op assetmanagementbeleid, het strategisch assetmanagementplan (SAMP) en doelstellingen. Als deze documenten zijn vastgelegd, is helder waarop de organisatie zich de komende jaren met betrekking tot haar assets gaat richten.

Hoofdstuk 6 laat zien hoe Waterstad alle werkzaamheden beheersbaar inricht aan de hand van procesbeschrijvingen en wat dat betekent voor de benodigde informatie.

In hoofdstuk 7 komen meten en monitoren, analyseren en het continu verbeteren aan de orde.

Bijlage 1 geeft de betekenis van de gebruikte afkortingen en bevat definities van enkele veel gebruikte termen in deze Handreiking.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de gemeentelijke organisatie van Waterstad en de namen en functies van medewerkers die bij het assetmanagementprogramma zijn betrokken.

Op www.riool.net/handreikingassetmanagement kunt u aanvullende instrumenten, voorbeelden en toelichtende teksten bekijken en downloaden.

Is lezen vermoeiend of geeft het energie?

Een juiste mix van lezen, doen, ervaren, meten, analyseren en verbeteren leidt doorgaans snel tot gewenste resultaten. Lees dus met mate. Deze handreiking hoeft niet in één dag uit. Pak haar opnieuw uit de kast als u aan het betreffende hoofdstuk toe bent of als u even terug wilt lezen hoe of waarom het ook alweer zo wordt gedaan. Dan geeft het lezen u mogelijk ook meer energie dan het aan leesinspanning kost. De handreiking is met die intentie gemaakt.

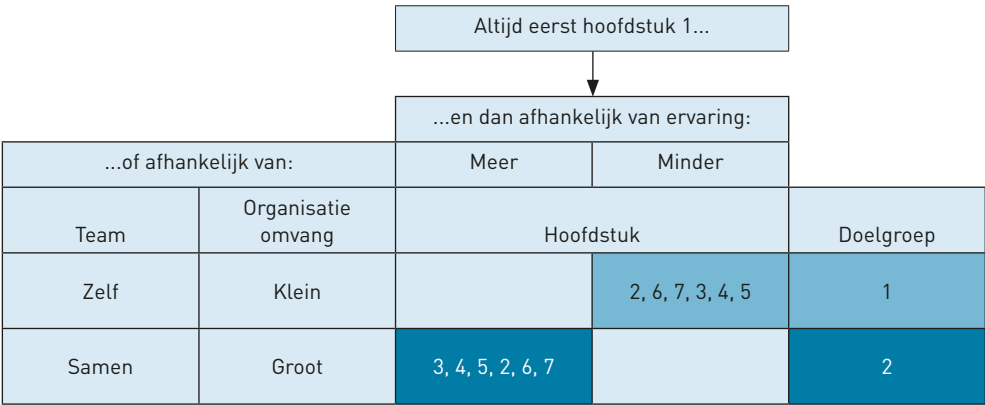
² Organisatie: gemeente, waterschap of andere organisatie als bezitter van veel fysieke assets die worden beheerd in verband met stedelijk water.

1.4.2 Mogelijke leesvolgorde per doelgroep

Uiteraard hoeft u het programma van Tessa niet exact te volgen. Afhankelijk van wat in uw organisatie al op orde is of juist als eerste moet verbeteren, kiest u zelf met welk hoofdstuk u op welk moment aan de slag gaat. Het verhaal van Tessa zal bij een andere volgorde iets minder goed aansluiten, maar er zijn redenen om eerst een ander hoofdstuk te lezen.

Figuur 1.2 geeft een mogelijke leesvolgorde als u bij een van de volgende doelgroepen hoort:
1 zich eerst op enkele praktische stappen wilt richten;
2 wilt aansluiten op de onderdelen uit de NEN-ISO 55001 voor assetmanagement.

Tessa is vanuit een zekere startbehoefte begonnen, terwijl de horizon nog niet in beeld was. Is er bij u al voldoende draagvlak op strategisch niveau? Snapt iedereen de samenhang tussen verschillende onderdelen al voldoende en begrijpen collega’s al dat assetmanagement veel meer kan zijn dan het optimaliseren van beheer? Volg het verhaal van Tessa wél van voor naar achter om te ontdekken hoe zij ondanks dergelijke vraagstukken toch tot een – voor Waterstad – goede ontwikkeling weet te komen.



Figuur 1.2 Mogelijke leesvolgorde hoofdstukken per doelgroep

Aandachtspunt

Als u een hoofdstuk leest en toepast op uw organisatie, werk dan bij voorkeur van globaal naar steeds fijner. U brengt bijvoorbeeld eerst bestaande documenten of gegevens in kaart (met al bestaand algemeen beleid) om vervolgens meer specifieke nieuwe documenten te ontwikkelen of meer specifieke gegevens te verzamelen (gericht op de assets en assetmanagement) om nog missende onderdelen in te vullen.

1.4.3 Opbouw per hoofdstuk

De hoofdstukken 2 t/m 7 hebben allemaal dezelfde opbouw:

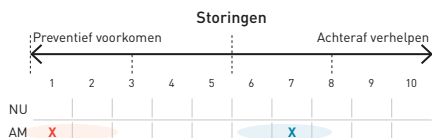
Elk hoofdstuk behandelt een onderdeel van de ontwikkeling van assetmanagement bij Waterstad. De inleiding geeft een kort overzicht van de inhoud en of deze is gericht op het strategische, tactische en/of operationele niveau.

De hoofdtekst (het verhaal van Tessa) wordt af en toe onderbroken door algemene informatie over het onderwerp en gekleurde blokken met (praktijk)cases die een specifiek onderwerp toelichten (zie hieronder).

In de kantlijn geeft Tessa haar visie op het betreffende onderwerp, stelt ze vragen, geeft ze advies of vat ze samen. Als ze een vraag stelt, vindt u het antwoord meestal in de hoofdtekst naast (of in de buurt van) haar vraag.

Praktijkcase

Hier vindt u een treffend (praktijk)voorbeeld van assetmanagement in de omgeving van stedelijk water. Het heeft raakvlakken met het zojuist beschreven onderwerp. De nadruk ligt op hoe of waarmee de betreffende organisatie dit onderdeel heeft ingericht. Als u alleen voorbeelden zoekt, kunt u zich op deze (praktijk)cases richten.



Cultuurdimensie: tijdshorizon

In elk hoofdstuk staan ook kaders met uitleg over een of meer cultuurdimensies (zie paragraaf 1.3). In het plaatje in de kantlijn kunt u uw huidige beleving zelf intekenen.

Meerwaarde

Hier staat wat het onderwerp uw organisatie oplevert, welke voordelen het heeft als u op die manier naar het onderwerp kijkt en de voorgestelde hulpmiddelen gaat gebruiken.

Aan de slag

Dit is het laatste onderdeel van elk hoofdstuk. Hier staan verwijzingen naar voorbeelden, hulpmiddelen en literatuur. Vaak vindt u hier ook een korte aanwijzing voor een praktische eerste stap.

1.5 Opstellers en begeleidingscommissie

Marco Aberkrom, Robert van Grunsven en Koen Langenhuijsen (allen CMS Asset Management B.V. in 's-Hertogenbosch) hebben deze handleiding in opdracht van Stichting RIONED en STOWA geschreven. Wicher Worst (Worst Wateradvies) heeft inhoudelijke aanwijzingen gegeven en een kwaliteitstoets gedaan. Jan Beesems (Tekstbureau Jan Beesems) heeft de concepten van tekstcorrecties voorzien.

De begeleidingscommissie bestond uit:

Ton Beenen	Stichting RIONED, voorzitter
Nico Admiraal	Waterschap Stichtse Rijnlanden
André de Haan	Gemeente Buren
Peter van der Haven	Hoogheemraadschap van Rijnland
Saskia Holthuijsen	Waternet
Almer de Jong	Gemeente Apeldoorn
Wim van der Meer	Gemeente Rotterdam
Rik Meijer	Gemeente Enschede
Hans Schepman	Waterschap Drents- Overijsselse Delta

De begeleidingscommissie heeft de verschillende onderwerpen per hoofdstuk bepaald en beoordeeld. De opmerkingen zijn vervolgens in gezamenlijke sessies met de schrijver(s) besproken en aansluitend verwerkt.

Een grotere lezersgroep heeft een eerdere versie van de hoofdstukken 1 t/m 5 doorgenomen. De auteurs hebben ook alle opmerkingen die hieruit voortkwamen besproken, afgewogen en verwerkt.

2 Risico's en kansen

A photograph of a dark-colored car driving on a wet, rainy street at night. The car's headlights are on, and their light reflects off the wet pavement. In the foreground, a storm drain is visible, with water flowing into it. The background is dark and blurry, suggesting a rainy night scene.

Een belangrijk onderdeel van assetmanagement is risicomanagement. Met risicomanagement brengt u de risico's van uw organisatie in beeld en kunt u verschillende risico's met elkaar vergelijken. Zo wordt duidelijk welke risico's de organisatie wel of niet moet verkleinen en welke als acceptabel mogen blijven bestaan. Hiermee kunt u inspanning en kosten besparen.

In de praktijk zijn risico's vaak eerder in beeld dan strategische keuzes voor de lange termijn. Als het risicomanagement op orde is, hoeft uw organisatie minder ad hoc maatregelen te treffen en komt zij toe aan strategische onderwerpen. Om de organisatiedoelstellingen dus effectief te realiseren, moet u de risico's goed in beeld krijgen én houden. Tegelijkertijd is het verstandig te letten op mogelijke kansen. Een gemiste kans veroorzaakt meestal geen directe schade, maar kan later wel leiden tot extra overlast of hogere kosten over de gehele levensduur.

In dit hoofdstuk staan tactische en operationele onderdelen voor het ontwikkelen van assetmanagement. Details over de normeisen voor risicomanagement vindt u in de paragrafen 6.1 en 6.2.2 van NEN-ISO 55001.

2.1 Wateroverlast in Waterstad

In Waterstad komt half september de regen met bakken uit de hemel! Het blijft uren intensief regenen. Aan het begin van de middag komen bij de rioleringsbeheerder telefoontjes binnen van verontruste bewoners. 'Onze straat staat helemaal blank en via het toilet komt water naar binnen', is een veelvoorkomende melding. Inmiddels zijn ook al kelders volgelopen, de brandweer is druk bezig om deze leeg te pompen.

'Alweer de Hertenweg?', vraagt Tessa. 'Ja, helaas wel', zegt de medewerker van de meldingen-centrale. Tessa weet dat er meerdere locaties zijn waar regelmatig wateroverlast optreedt bij hevige regen. In 2006, 2008, 2012 en nu weer. Dat is toch vaker dan het uitgangspunt van de gemeente 'eens in de 10 jaar wateroverlast met schade'. De Hertenweg is een 'beruchte' locatie. Daar zijn al wel maatregelen gepland, maar nog niet gestart. En dit keer is er ook op de Molenweg overlast.

De concrete overlast, die sneller terugkeerde dan verwacht, heeft de noodzaak tot maatregelen versterkt. Assetmanagement had al enige tijd de interesse van afdelingshoofd Hans, maar het is nog niet tot een concrete invulling gekomen. Er kwamen steeds zaken tussendoor die aandacht en inspanning vroegen, zoals de fusie. Maar nu heeft hij Tessa gevraagd om de risico's in kaart te brengen en een plan te maken om ze aan te pakken. Daarbij heeft hij ook gezegd: 'Oriënteer je op assetmanagement en neem onderdelen daaruit mee, voor zover het ook risicomanagement raakt.'

De aanpak van Waterstad is dus het gevolg van een concrete behoefte. In eerste instantie is die behoefte: helder zicht krijgen op de risico's (= de bedreigingen doordat het rioolstelsel onvoldoende presteert). Ondanks een eerdere aanzet om risico's te beheersen, heeft Waterstad de risico's vaak nog niet expliciet gemaakt. Het 'gevoel' dat het rioolstelsel veilig genoeg is, is onvoldoende onderbouwd en door de laatste overlast ondermijnd.

Assetmanagement kan helpen om de risico's en oplossingen te prioriteren. Als de maatregelen het budget overstijgen, welke oplossingen voeren we dan wel/niet of eerst/later uit? Waar is het risico op overlast toch acceptabel en komt er geen oplossing? Daarnaast wil Waterstad een betere voorspelling van de toekomst. Een flink deel van het rioolstelsel gaat namelijk richting einde levensduur. Als middelgrote stad verwacht Waterstad geen krimp, maar van groei is voorlopig ook geen sprake meer. Dus de vervangingskosten komen voorlopig geheel ten laste van beheer.

Evaluatie

De overlast is inmiddels achter de rug en de drukte binnen de afdeling weer onder controle. Er is goed opgetreden. Maar de bewoners zijn dit keer toch ontevreden gebleven, met name over het feit dat zij wéér overlast hadden. Zit er een fout in het rioleringsontwerp? Was er achterstallig onderhoud bij het schoonhouden van de kolken? Is er iets anders aan de hand? Bij zijn locatiebezoek is de wethouder daar behoorlijk op aangesproken.

Tessa: *Het imago van de gemeente heeft een deuk opgelopen, dus ook dat zal nog wel een staartje krijgen.*

Tessa: *We kunnen de laatste calamiteiten-evaluatie gebruiken bij de start van onze risicosessie.*

Door de wateroverlast is de projectgroep 'Risico's en Kansen' opgericht. Het lijkt Tessa een goed idee om de evaluatie van de calamiteitenuitvoering als input te gebruiken voor een eerste risico-overleg met het team. Zij wil met de anderen delen dat risico's onderdeel zijn van integraal risicomanagement. Ze moeten in verband worden gebracht met alle andere risico's. Tessa wil de volgende vragen en ideeën inbrengen tijdens het overleg:

- Cultureel
Zijn risico's altijd een gevaar? Moeten we ze – als we ze kennen – maximaal beperken of bestaan er acceptabele risico's?
- Strategisch
Hoe snel zijn dergelijke weersomstandigheden opnieuw te verwachten? Is dat risico acceptabel volgens de risicomatrix? En zo ja; wat communiceren we dan met de burgers, die duidelijk ontevreden zijn gebleven?
- Tactisch
Zijn er nieuwe risico's benoemd? Zijn aanvullende risicobeperkende maatregelen nodig? Wie gaat daarvoor een plan opstellen?
- Operationeel
Komt uit de evaluatie van de calamiteit een behoefte aan extra hulpmiddelen of andere maatregelen voor een eventuele volgende keer?

- Financieel

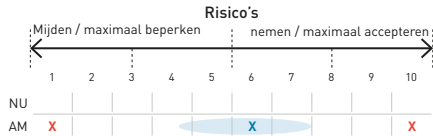
Wat zijn de financiële gevolgen van (meer) risico's? Door minder preventieve vervanging of tijdige aanpassing kan het beheerbudget op termijn mogelijk omlaag. Dan nemen de (acceptabele) risico's toe. Uit welk budget komen dan herstelactiviteiten? En wat is de invloed op de reserves als de laatste calamiteit zich herhaalt? Hebben we een overzicht voor de lange termijn, waarin dergelijke aanpassingen ook kunnen worden onderbouwd?

Figuur 2.1 toont verschillende manieren om naar risico's te kijken. Tijdens de dialoog zijn er mogelijk nog meer aandachtsgebieden te benoemen.



Figuur 2.1 Sheet uit de risicosessie van Waterstad

Door de risico's centraal te stellen en in te zoomen op alle genoemde onderwerpen eromheen, worden de verbanden duidelijk. De calamiteitenevaluatie is ook te gebruiken om te zien of de huidige keuzes om risico's wel of niet te accepteren in de praktijk aansluiten bij de cultuur van Waterstad. Dit levert input om de (her)inrichting van risicomanagement te ondersteunen.



Dimensie risicobereidheid: 'risicomijdend' tegenover 'risiconemend'

Hoe bewust zijn de medewerkers zich van een algemeen kader bij het accepteren of juist niet accepteren van risico's? Hoe groot mogen risico's dan wel of juist niet zijn? We ervaren allemaal risico's en accepteren deze als we zelf de weg op gaan. Maar niet iedereen heeft risico's voor gewenste prestaties onderbouwd en daarin bewuste afwegingen gemaakt.

Als de prestatie zelf de veiligheid betreft, bijvoorbeeld 'het voorkomen van wateroverlast', is het helder dat overcapaciteit wenselijk is om zo goed mogelijk aan de prestatie te kunnen voldoen bij een deels onvoorspelbare vraag. Maar het is economisch onhaalbaar om riolering zo te dimensioneren dat zij onder alle omstandigheden alle neerslag kan afvoeren naar overstorten en nooduitlaten. Met vertraagde afvoer, zoals 'water op straat' op een bewust gekozen manier, kunnen de risico's acceptabel blijven.

Als u vooraf alles probeert te overzien en elk eventueel nadelig gevolg probeert te voorkomen, worden assets veel uitgebreider en duurder dan noodzakelijk voor de gevraagde prestatie. Dit gebeurt bij een risicomijdende houding. Bij een risiconemende houding accepteert u meer risico's.

Tessa: Voortaan gaan we kleinere risico's mogelijk accepteren in plaats van elimineren. Zo is het 'op basis van risico' te kostbaar om installaties uit te voeren met dubbele pompen als stand-by en die dan ook nog na 25 jaar preventief te vervangen. Hoe ga ik mijn collega's van onderhoud hiervan overtuigen? Zij zetten juist altijd in op maximale betrouwbaarheid, ook al erkennen ze dat sommige pompen na 25 jaar pas een paar duizend bedrijfsuren hebben gedraaid.

2.2 Risico's

In de weken erna is de uitkomst van de enerverende eerste sessie over risico's verwerkt in een plan van aanpak. Dit plan beschrijft de producten die het team zal opleveren:

Strategisch

- risicomanagementbeleid;
- risicobereidheid: erkenning door vaststelling van de risicomatrices;
- financiële afstemming reserves of een voorziening voor risico's.

Tactisch

- beschrijving en benoeming van de rol van risicomanager en risico-eigenaar;
- beschrijving van het deelproces 'risicobeoordeling' (identificatie, analyse, evaluatie, toekenning aan eigenaar);
- beschrijving van het deelproces 'risicobehandeling' (plan van de risicobeperkende maatregelen, beoordeling, uitvoering, beoordeling restrisico's);
- beschrijving van het deelproces 'rapportage en weerstandsvermogen' (analyse, beoordeling totale risicosom en toets met reserves ten opzichte van het weerstandsvermogen);
- financiële afstemming van een voorziening om risico's te beperken;
- financiële afstemming van onderhoud op basis van risico's.

Operationeel:

- toetsing van de herkenning van alle risico's door de calamiteitenorganisatie en of het oefenprogramma de belangrijke risico's heeft afgedekt;
- capaciteitsafstemming van onderhoud op basis van risico's.

Proces:

- risicomanagementproces zoals beschreven in NEN-ISO 31000 om de verschillende manieren van risicobehandeling op elkaar af te stemmen.

Assetmanagement (AM) bevat voor een deel ook risicomanagement (RM) en informatie-management (IM). Om te sturen op gewenste prestaties, acceptabele risico's, kosten en voldoende middelen, is het belangrijk om helder te zijn over doelstellingen én om bijbehorende gegevens te verzamelen. Informatiemanagement ondersteunt het beheren van de juiste gegevens. Dit leidt tot inzicht in prestaties, risico's, kosten en opbrengsten per asset(systeem). Met risicomanagement brengt u risico's bewust in beeld én beheert en beheerst u deze. Ook krijgt de organisatie tegelijkertijd structureel aandacht voor mogelijkheden om nieuwe kansen te benutten.

Als toelichting op de doelen van het Waterstad-project 'Risico's en Kansen' geven de paragrafen 2.2.1 tot en met 2.2.6 een nadere omschrijving van enkele van de te ontwikkelen producten.

2.2.1 Risicomanagementbeleid

Omgaan met risico's en kansen is een apart aandachtsgebied. De NEN-ISO 31000, het kader voor integraal risicomanagement, richt zich hierop. De doelstellingen zijn:

- uniform beoordelingskader (de bedrijfswaarden- of risicomatrix);
- identificatie van risico's en planmatige risicoreductie in een risicoregister;
- overzicht van de afname van de risico's, na uitvoering van beheermaatregelen (zichtbaar vanuit dat risicoregister);
- structureel zicht op kansen (positieve ontwikkelingen) en daarmee onderbouwde besluiten op basis van die inzichten over risico's en kansen.

Risico's gaan over onzekerheid, het eventuele effect op de realisatie van doelstellingen en prestaties. Wat gebeurt er bijvoorbeeld tijdens hevige regen? Of wat is het gevolg van onvoldoende onderhoud voor de afvoer van stedelijk afvalwater? En ook positief: wanneer zetten we een nieuw ontwikkelde energiezuinige pomp in? Als vervanging op basis van levensduureinde aan de orde is, of al eerder als daardoor het energieverbruik eerder vermindert?

Tessa: Ik zie in de NEN-ISO 55001 bij paragraaf 6.1 'Risico- en kansenmanagement' dat de organisatie op basis van de resultaten van de context en stakeholders risico's en kansen moet identificeren. Moeten we dit nu al meenemen of later?

Om risico's te kunnen vergelijken, zijn interne afspraken nodig. Wat en hoe groot is een risico? De statistische kans en het effect ofwel de ernst van een gebeurtenis bepalen dit risico. De grootte van een risico is de kans op een gebeurtenis vermenigvuldigd met de ernst ervan. De omvang deelt u in enkele 'grootteklassen' in en beschrijft u zodanig dat risico's objectief met elkaar te vergelijken zijn. Een risico met 'grote kans met gering effect' wordt zo vergelijkbaar met een risico met 'kleine kans met groot effect'.

De risicobereidheid van uw organisatie geeft aan welke omvang van risico's nog acceptabel is. Door acceptabele grenzen te bepalen en daar rekening mee te houden bij het beoordelen van risico's, voorkomt u dat u elk risico aanpakt om de kans of het effect te verminderen. Risicomanagement draagt bij om op termijn kosten te beheersen, zonder onacceptabele risico's te creëren. Maar aanvankelijk kan het betekenen dat extra investeringen nodig zijn, omdat zicht op onacceptabele risico's ontstaat waarvoor maatregelen nodig zijn. Zonder de acceptatiegrens definitief vast te stellen, kunt u al starten met een risico-inventarisatie (en vastlegging in het register). Voor gevoelsmatig zeer grote risico's die nog niet zijn beperkt, kunt u alvast een plan van aanpak opstellen om de vermindering te realiseren zodra daarvoor goedkeuring is.

2.2.2 Het risicomanagementproces

Het doel van het risicomanagementproces is:

- inzicht krijgen in de aanwezige risico's;
- per risico het risiconiveau vaststellen;
- geregeld en gestructureerd passende maatregelen bedenken en uitvoeren, zodat u risico's tot een acceptabel niveau reduceert.

Het risicomanagementproces bestaat uit de volgende stappen:

1 De context vaststellen.

Een risico is sterk gerelateerd aan de context waarin een asset zich bevindt. Bij een pers- leiding in agrarisch gebied zijn de effecten van gebeurtenissen anders dan in stedelijk gebied. Goed om dit te onderscheiden, vóórdát u individuele risico's beoordeelt.

2 Risico-identificatie.

In deze stap identificeert u mogelijke gebeurtenissen door falen of overbelasting bij extreme situaties en de oorzaken en gevolgen ervan (zie het voorbeeld in figuur 2.2).

3 Risicoanalyse en risico-evaluatie.

In deze stap stelt u het risicoprofiel van de geïdentificeerde risico's vast, inclusief of een risico en/of de omvang ervan acceptabel is. De risicomatrix is hierbij een goed hulpmiddel (zie paragraaf 2.2.3).

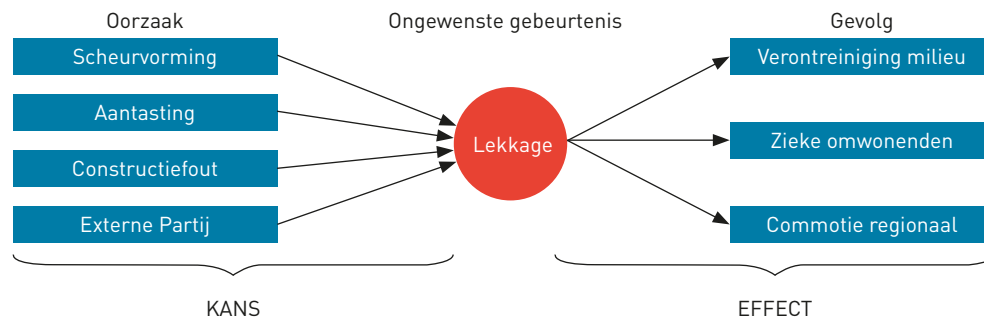
Tessa: Naast de genoemde processtappen moet er bij de uitvoering van het proces continu aandacht zijn voor communicatie & overleg en voor monitoring & beoordeling.

Tessa: Communicatie en overleg vinden tijdens het hele proces plaats, met zowel interne als externe belanghebbenden. Inschattingen rond risico's kunnen verschillen, bijvoorbeeld wat betreft waarden, behoeften en veronderstellingen. De visie van de belanghebbenden heeft een grote invloed op het besluitvormingsproces.

4 Risicobehandeling.

In deze stap inventariseert en selecteert u de beheersmaatregelen.

De risico-identificatie levert zowel relevante als minder relevante risico's op. Minder relevante risico's zijn qua waarschijnlijkheid en/of omvang dusdanig klein dat ze wegvallen in de vervolgstappen van het risicomanagementproces.



Figuur 2.2 Vlinderdas (bow tie): voorbeeld lekkage met oorzaak en gevolg

In figuur 2.2 ziet u een voorbeeld van mogelijke oorzaken en gevolgen van een gebeurtenis: een lekkage van een persleiding. Dit voorbeeld is bedoeld om de risico-analyse te verduidelijken, het is geen volledige uitwerking.

Er zijn drie gouden regels voor beheersmaatregelen, ze moeten:

- a technisch haalbaar zijn;
- b het risico reduceren tot een acceptabel niveau;
- c aantoonbaar kosteneffectief zijn.

Life cycle cost-analyses (LCC's) en maatschappelijke kosten-batenanalyses (MKBA's) ondersteunen de keuze van de juiste beheersmaatregel. Dergelijke analyses maken vooral verschillen tussen te kiezen varianten inzichtelijk, zowel qua kosten als qua voor- en nadelen.

2.2.3 Risicomatrix

Om risico's op dezelfde manier te beoordelen, is een eenduidig kader nodig. Eerst bepaalt u vanuit de visie en missie wat de organisatie echt belangrijk vindt en waar zij voor staat. Dit zijn de bedrijfswaarden. Behalve kosten zijn milieu en veiligheid vaak begrippen die in de missie of visie staan. Ook andere uitgangspunten vormen mogelijk een basis voor de indeling van risico's, bijvoorbeeld: geen wateroverlast door voldoende regenwaterafvoer en door stabiel grondwater bij veel houten paalfunderingen. Per bedrijfswaarde zijn er gradaties van ernst. Een tabel met kans en effect per bedrijfswaarde heet een (gecombineerde) risicomatrix (Zie 'Risicodenken binnen de waterwereld' in het deel "Aan de slag" aan het einde van dit hoofdstuk).

Tessa: Monitoring en beoordeling zijn ook onderdelen van het risicomanagementproces. Hierin monitoren we de doeltreffendheid, doelmatigheid en voortgang van de gekozen risicobehandeling (beheersmaatregelen).

Figuur 2.3 Risicomatrices in een gecombineerde risicomatrix

Bedrijfswaarden			Kans	≤ 1x / 50 jaar	> 1x / 50 jaar	> 1x / 10 jaar	> 1x / 5 jaar	> 1x / jaar	> 1x / maand
Veiligheid	Imago	Financiën	Effect	Nihil	Zeer laag	Laag	Geregeld	Hoog	Zeer hoog
Ongevallen met dodelijke afloop of zeer ernstig blijvend letsel	nationale commotie (media aandacht, tv, krant, etc)	> € 1.000.000	Zeer ernstig	Middel	Middel	Hoog	Onacceptabel	Onacceptabel	Onacceptabel
Ongevallen met ernstig letsel en langdurig verzuim	regionale commotie (media aandacht, krant)	€ 100.000 - € 1.000.000	Ernstig	Laag	Middel	Hoog	Hoog	Onacceptabel	Onacceptabel
Ongevallen met letsel met verzuim (max. 1 maand)	lokale commotie (berichtgeving politiek)	€ 10.000 - € 100.000	Behoorlijk	Laag	Laag	Middel	Hoog	Hoog	Onacceptabel
Ongevallen met gering letsel (EHBO zonder verzuim)	enkele klachten, minimaal effect op imago	€ 1.000 - € 10.000	Matig	Verwaarloosbaar	Verwaarloosbaar	Laag	Middel	Middel	Hoog
Geen / nihil impact	geen / nihil impact	€ 0 - € 1.000	Klein	Verwaarloosbaar	Verwaarloosbaar	Verwaarloosbaar	Verwaarloosbaar	Laag	Middel

Uitkomsten van verschillende kansen maal de verschillende effecten hebben elk in het gekleurde deel van de matrix een onderling vergelijkbare risicoscore. Op basis van die score zijn risico's van verschillende bedrijfswaarden (bijvoorbeeld veiligheid ten opzichte van doorstroming) kwantitatief met elkaar te vergelijken.

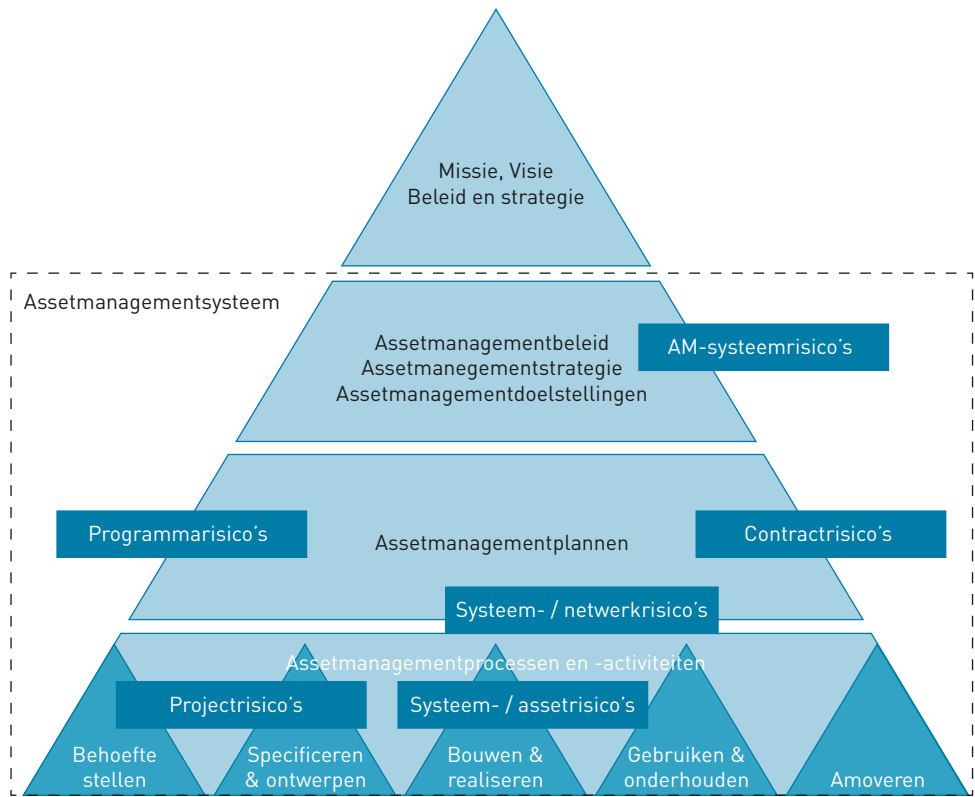
Aan de hand van de risicomatrix stelt de asseteigenaar (zie ook paragraaf 2.2.6) de risicobereidheid van de organisatie vast. De kleuren in de matrix in figuur 2.3 geven aan welke risico's Waterstad wel en niet accepteert.

- Bij het opstellen van de matrix loopt Tessa's team tegen twee belangrijke zaken aan:
- 1 De (strategische) keuze voor de bedrijfswaarden is nog niet gemaakt. Wie moet die keuze eigenlijk maken? Het projectteam doet een eerste aanname en hanteert deze als voorlopig uitgangspunt. Misschien komt er later wel een nieuwe bedrijfswaarde bij of wordt er een ingevuld voor een andere die beter aansluit bij het nieuwe assetmanagementbeleid.
 - 2 De mate van ernst voor de verschillende bedrijfswaarden is nog niet vastgesteld. De risico's bij een andere afdeling zijn gevoelsmatig erger en eerder niet meer onder controle dan de risico's waarvoor je zelf verantwoordelijk bent ('Dat kunnen we (nog) wel aan.'). Maar hoe wordt dat onpartijdig beoordeeld en vastgesteld, en door wie? Ook hier maakt de projectgroep een eerste verdeling om voorlopig risico's mee te beoordelen.
- Het team dringt bij het management aan op een vervolg, waarvan hoofdstuk 3 een deel invult.

2.2.4 Risicoregister

Risico's en risicomangement komen op verschillende plekken in de organisatie voor. Een risicoanalyse kan bijvoorbeeld van toepassing zijn op een asset, systeem, netwerk, gebied, project, programma, contract en/of assetmanagementsysteem. Het risicoregister bevat alle geïdentificeerde risico's, inclusief de oorspronkelijke beoordeling.

Als een risico onacceptabel is, benoemt de risicomanager een risico-eigenaar die een plan met beheersmaatregelen moet opleveren en uitvoeren. Wanneer het plan klaar is, wordt het restrisico na uitvoering van het plan beoordeeld. Als het plan daadwerkelijk is uitgevoerd, volgt de check of het risico conform het plan is afgenomen. Acceptabele risico's bestaan ook: bewust risico's accepteren, geeft ruimte om kosten te verlagen.



Figuur 2.4 Verschillende risico's op verschillende niveaus

Een actueel risicoregister laat zien dat meerdere medewerkers binnen de organisatie met risicomangement bezig zijn en dat risicomangement een integraal principe is.

Waterstad beoordeelt tijdens een risicosessie in eerste instantie de diverse bekende lijsten met risico's op de verschillende niveaus opnieuw en voegt ze in een enkel geval samen. Het register is daarmee een verzameling van (Excel-)lijsten geworden. Dat volstaat zolang de gemeente geen specifieke risicobeheerapplicatie heeft aangeschaft. De lijsten zijn expliciet in beeld gekomen:

- Er is een lijst voor alle 'globale' asset- en assetmanagementrisico's die in verschillende werksessies per assetsoort is gevuld. Om het overzicht te behouden, zijn de details in deze lijst beperkt. Globaal is bijvoorbeeld: 'de asset faalt omdat er geen onderhoud wordt uitgevoerd'. Dit is beoordeeld als onacceptabel. Als maatregel heeft Waterstad gekozen voor een onderhoudsconcept op basis van risico's. Hieruit volgt de volgende lijst.
- Er is een lijst met risico's die is gevuld uit de analyses van het onderhoudsconcept van de verschillende assetsoorten. Waterstad heeft alle mogelijke faalvormen beoordeeld en voor onacceptabele vormen preventief onderhoud benoemd. Hiervoor zijn typische asset-omgevingcombinaties vastgesteld en op basis daarvan heeft de gemeente de onderhoudsmaatregelen in het onderhoudsbeheersysteem gekoppeld aan bijbehorende assets.
- Er is een lijst met arborisico's. Hier is wel enige overlap met de assetrisico's, maar voorlopig blijven beide lijsten naast elkaar in gebruik.
- Er is een lijst met projectrisico's. Per project zijn gedurende de looptijd risico's in beheer. Besloten is om deze gezamenlijk in kaart te brengen.
- De controller heeft een lijst met risico's op organisatieniveau. Op basis van het totaal van die risico's en de aanwezige reserves is het weerstandsvermogen uitgerekend. Dat gebeurde in lijn met de 'Nota risicomangement en weerstandsvermogen' die Waterstad had opgesteld naar aanleiding van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Als de gemeente de lijst aanpast of algemene reserves benut, moet zij ook het weerstandsvermogen opnieuw berekenen.

Het risicoregister beschrijft ook mogelijke relaties tussen de verschillende overzichten. Bijvoorbeeld welke asset- en assetmanagementrisico's (als totaal) de gemeente meeneemt in de berekening van het weerstandsvermogen.

Het projectteam is blij met de eerste producten: een risicomatrix, een register en een procesbeschrijving. Maar het team is er nu ook van overtuigd dat Waterstad de strategische basis onder deze hulpmiddelen moet inrichten.

2.2.5 Risicoaanpak/assetmanagementplannen

Als risico's als 'onacceptabel' zijn beoordeeld, moet er iets gebeuren om die risico's te beperken. Eenvoudige maatregelen zijn direct uit te voeren. Maar als de oplossing niet zo eenvoudig is, moet u eerst een plan van aanpak opstellen, met een beoordeling van de voorgestelde maatregelen. U voert een maatregel uit als u verwacht dat deze voldoende is om het oorspronkelijke risico te verminderen tot een acceptabel risico. De prioriteit die het plan krijgt, past bij de totale prioritering van alle assetmanagementplannen bij elkaar. Door deze plannen steeds gezamenlijk af te wegen en te prioriteren, realiseert u de belangrijkste doelstellingen op tijd.

2.2.6 Rolbeschrijvingen risicomanagement

Risicomanagement vraagt om heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden:

- De asseteigenaar is eindverantwoordelijk voor het risicobeleid, de risicomatrices en alle asset- en assetmanagementrisico's.
- De risicomanager is verantwoordelijk voor het risicomanagementproces, het beheer van het risicoregister en alle onbekende risico's. Zolang een bekend risico (nog) geen benoemde risico-eigenaar heeft, is de risicomanager daarvoor verantwoordelijk.
- De risico-eigenaar is ervoor verantwoordelijk de aan hem toegewezen risico's te beperken. Hij stuurt met plannen om onacceptabele risico's te beperken tot acceptabele restrisico's. Zolang het plan nog niet compleet is uitgevoerd, blijft hij verantwoordelijk voor het totale bijbehorende risico.

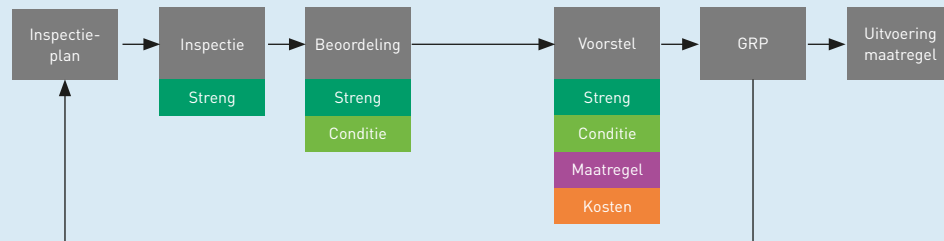
Het verschil tussen verantwoordelijk en eindverantwoordelijk komt in de rolbeschrijvingen helder terug. Iedereen is ervoor verantwoordelijk toegekende taken zo goed mogelijk uit te voeren. Als tijdens de uitvoering beperkingen aan het licht komen waardoor de uitvoering van die taken in gevaar komt, moet een eindverantwoordelijke een besluit nemen over de oplossing. Zonder dat besluit is het niet (compleet of niet kwalitatief) uitvoeren van de taak dan niet aan de verantwoordelijke toe te rekenen.

Praktijkcase

Risicomanagement binnen rioleringsbeheer

Deze case is een voorbeeld van het risicomanagementproces binnen het rioleringsbeheer van een gemeente. Hierbij zijn risico's voor delen van een rioolstreng het uitgangspunt. Figuur 2.5 geeft het rioleringsbeheer vereenvoudigd weer.

Figuur 2.5 Schema rioleringsbeheer



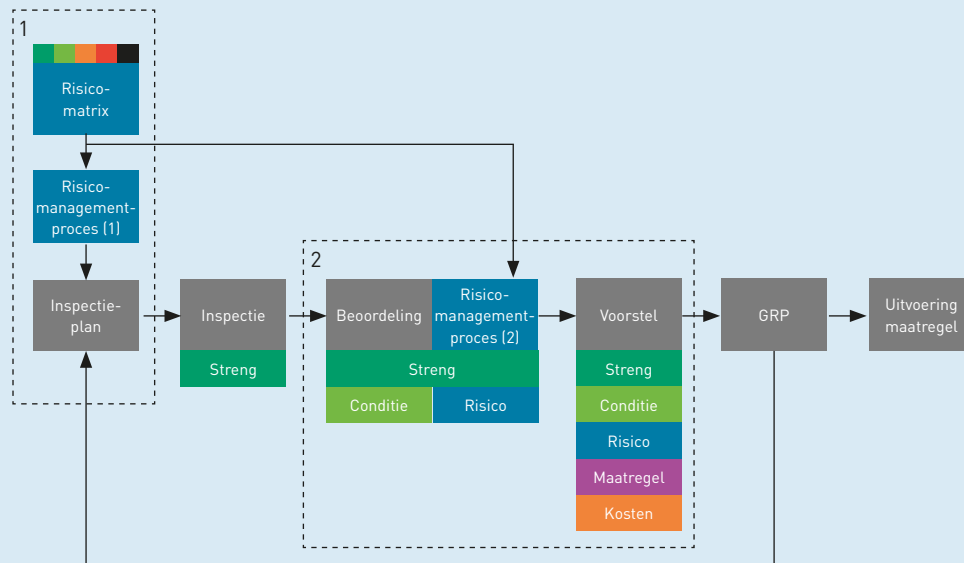
Vanuit het gemeentelijk rioleringsplan (GRP) kent de gemeente budget toe aan de uitvoering van een voorgesteld inspectieplan. Zodra dit is gebeurd, kan de inspectie per streng plaatsvinden. Deze inspectie geeft inzicht in de conditie van de streng. De beheerder analyseert de conditie in relatie met de omgevingscontext van de leiding. Deze analyse leidt tot een te nemen maatregel, bijvoorbeeld repareren, relinen, vervangen of functioneel verbeteren. Ook de kosten van de maatregelen worden bepaald. Wanneer verschillende maatregelen mogelijk zijn, kan een lifecycle-cost-analyse en/of een MKBA ondersteuning bieden om tot de juiste maatregel te komen. De uiteindelijke maatregel en de kosten komen in het GRP. Vanuit dat plan komt budget beschikbaar om de maatregel uit te voeren. De maatregel is afgestemd met eventuele overige plannen vanuit aanliggende assets, bijvoorbeeld plannen voor wegbeheer.

In dit voorbeeld kan het risicomanagementproces op twee manieren zorgen voor extra inzicht, onderbouwing en transparantie.

- 1 Een risicoanalyse geeft inzicht in faalvormen, oorzaken, effecten en faalmechanismen. Dit inzicht gebruikt de gemeente vervolgens om de onderhoudsstrategie en inspectie-maatregelen te bepalen, wat input is voor het inspectieplan.
- 2 Een risicoanalyse vertaalt een geconstateerde conditie van een bepaalde leiding naar een risico. Als in het GRP staat dat meerdere leidingen aan vervanging toe zijn, kan de gemeente op basis van de geconstateerde condities prioriteren. Naast de kwaliteit van de leiding betreft zij in de analyse de omgeving van de verschillende leidingen.

Door de omgevingscontext en de eigenschappen van de streng samen te beschouwen, ontstaat inzicht in het risico. Als voor verschillende leidingen de conditiegegevens bekend zijn én deze vertaald zijn naar risico's, kan de gemeente onderling prioriteren op basis van risico's en kosten.

In figuur 2.6 staan de twee toepassingsmogelijkheden van het risicomanagementproces binnen het rioleringsbeheer. Bij elke stap gebruikt de gemeente dezelfde risicomatrix.



Figuur 2.6 Schema rioleringsbeheer, inclusief risicomanagementtoepassing

Dit risicomanagement binnen rioleringsbeheer is op dezelfde manier bij andere typen assets en organisaties toe te passen. Vanuit de bestaande processen moet u de medewerkers vanuit hun eigen activiteiten in die processen betrekken, waardoor risicomanagement een logische plek in de organisatie krijgt.

Tessa: 'Kansen' roept bij mij verwarring op met de eerder gebruikte term 'kans' in de betekenis van 'de kans dat een gebeurtenis optreedt'. In het Engels is het verschil tussen *probability* en *opportunity* heel duidelijk, maar in het Nederlands is er geen onderscheid. Daarom is het goed om dit onderscheid steeds te benadrukken wanneer risico's en kansen door elkaar worden gebruikt.

Tessa: De bewustwording om kansen te kunnen identificeren en grijpen, is belangrijk voor ons. Goed ook om meer de kansen in de keten te onderzoeken. Er zijn te veel voorbeelden van herhaald graven in dezelfde straat in zeer korte tijd. 'Kansen' meteen doorvoeren is soms wel lastig. Iedereen ziet wel voordelen van op locatie bepaalde zaken afhandelen, maar we hebben nog steeds niet allemaal een smartphone of tablet. De ICT-beveiliging is namelijk nog steeds een issue.

2.3 Kansen

Kansen zijn mogelijke gebeurtenissen met een positief effect op de doelstellingen.

Anders dan bij risico's ligt het initiatief voor kansen bij de organisatie zelf. Iedere medewerker neemt binnen de eigen kaders soms het besluit om mogelijke kansen mee te nemen. Door groei van een woonwijk is bijvoorbeeld misschien ook een deel van het rioolstelsel in die wijk versneld te vervangen om eventuele knelpunten te verhelpen. Een gemiste kans veroorzaakt doorgaans geen directe schade, maar kan later wel leiden tot extra overlast of hogere kosten over de gehele levensduur.

U kunt ook bewust kansen opzoeken. Als u kansen goed beheert, komt de duurzaamheid van assets meer in overeenstemming met de vraag en (innovatieve/technologische) mogelijkheden. Als grote(re) innovaties zich gemiddeld elke 15 jaar bewijzen, neem dan de flexibiliteit om daarvan gebruik te maken mee in nieuwe investeringen. Veel organisaties hebben innovatiedoelstellingen waarmee ze (ook) kansen creëren. Innovaties bewust en procesmatig in beeld krijgen en houden vraagt om een zekere vorm van innovatiemanagement. Het is een mogelijkheid om hier voortaan ook (het beheer van) de gevonden nieuwe kansen te borgen.

Kansenbeheer

Het risicomangementproces volgens NEN-ISO 31000 neemt kansen integraal mee bij de identificatie, beoordeling en registratie van risico's. Er zijn wel enkele verschillen in de informatie ten opzichte van risico's:

- Als u besluit om een kans niet aan te grijpen, moet u de reden omschrijven, inclusief criteria op basis waarvan de kans alsnog in aanmerking komt. Dit voorkomt jaarlijkse discussie over dezelfde kansen zonder aantoonbare nieuwe omstandigheden.
- Omdat er bij kansen meestal geen bedreiging van een bedrijfswaarde is, moeten andere criteria leiden tot het besluit om een kans te grijpen. Deze moet u afwegen, bijvoorbeeld in een kansenmatrix. Voorbeelden van criteria zijn: economisch rendabel (terugverdientijd), inspanning- of energieverlagend en prestatieverhogend of -verruimend.
- Om kansen te herkennen, is gerichte aandacht nodig. Denk aan beurzen bezoeken, netwerk met branchegenoten onderhouden en voorbeelden uit het nieuws beoordelen op toepasbaarheid.
- De afweging is bij een kans anders dan bij een risico. Als de kans voorbijgaat, verandert de bestaande situatie meestal niet. Bij een risico kan dat juist wel gebeuren.
- Als een kans ertoe leidt dat u de doelstellingen eerder haalt, moet dat in de rapportage staan. Het kan namelijk invloed hebben op de prioriteiten.

- Doet een kans zich voor op een gebied waarvoor tijdelijk geen aandacht is vanuit het assetmanagementsysteem? Neem de kans dan op zijn minst in de lijst op en geef deze een prioriteit.
- Als een risico op zich acceptabel is en optreedt, zijn er geen algemene maatregelen nodig. U moet wel eventuele schade verhelpen en de oorzaak waardoor het risico optrad. Als na de verbeterde implementatie blijkt dat het economisch rendabel is om het nieuwe ontwerp overal toe te passen, is dat een nieuwe kans. Houd daarbij rekening met andere lopende plannen. Of de kans de hoogste prioriteit verdient, moet blijken uit de herbeoordeling van het risico en de kans.

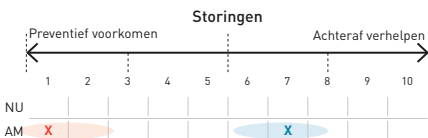
Kortom: het helpt als u vooraf structureel hebt nagedacht over kansen en het mogelijke effect daarvan. Dat ondersteunt besluiten om kansen te benutten. Een kansenmatrix is denkbaar. En als de kans in beeld is, is het aan de organisatie zelf om te beslissen die kans te grijpen.

Waterstad heeft besloten om meteen de kansen ook mee te nemen en deze op een aparte lijst te benoemen en te beoordelen.

Meerwaarde

Tessa: Door de juiste keuze te maken tijdens de planvorming, is veel meer voordeel te halen dan dat de resterende optimalisatie van bepaalde activiteiten nog kan opleveren.

Meer risico's accepteren en minder projecten tegelijk aanpakken, haalt de druk eraf. Dat kan tot een enorme opluchting en meer arbeidsvreugde leiden. Door samen sommige risico's bewust te accepteren, voorkomen we ook dat andere risico's optreden, zoals verhoogd ziekteverzuim, een door tijdsdruk onvoldoende doorgerekend ontwerp of minder goed op elkaar afgestemde grondwerkzaamheden.



Risico's en kansen managen

Risicomanagement zorgt ervoor dat iedereen eenzelfde beeld krijgt van de bestaande risico's en dat beelden van verschillende risico's met elkaar zijn te vergelijken. Dit maakt duidelijk welke risico's de organisatie wel of niet moet verkleinen en welke als acceptabel mogen blijven bestaan.

Het bewust accepteren van risico's en beheren van kansen kunnen geld besparen (op basis van criteria die de assesteigenaar heeft vastgesteld). Met krimp budget alles blijven doen, kan op termijn misgaan. Minder kwaliteit leveren of de activiteit sneller doen, kan op zich een tijdje goed gaan. Maar er kunnen ook nieuwe onvoorziene risico's door ontstaan. Als u op basis van acceptabele risico's activiteiten bewust achterwege laat, voorkomt u haastwerk en kwaliteitsverlies. De activiteiten die u niet uitvoert, zijn immers bewust gekozen en het genomen risico is bekend en afgestemd tot en met de assesteigenaar. Dit is de basisgedachte achter het inrichten van een onderhoudsconcept op basis van risico's.

Goed voorbereiden op calamiteiten is essentieel. Een onvoorziene gebeurtenis of een risico met een heel lage kans kan toch optreden en tot nare effecten leiden. De calamiteitenorganisatie moet die effecten dan zo veel mogelijk beperken en de gevolgen laten herstellen. (Meer over calamiteiten leest u in paragraaf 5.6 van hoofdstuk 5.)

Dimensie storingen: 'voorkomen' tegenover 'achteraf repareren'

Bij hoge risico's moet een onderhoudsconcept garanderen dat uitval tot een (afgesproken) minimum wordt beperkt. Het risico rechtvaardigt de extra preventiekosten. Als risico's klein zijn, kunt u ook plannen op meer storingsonderhoud. Als de buitendienst wat vaker of sneller moet reageren op een storing, zijn er maatregelen te bedenken die voordeliger zijn dan structurele preventie, bijvoorbeeld een raamcontract met een mogelijkheid om prioriteit te geven aan bepaalde reparaties. De restlevensduur van onderdelen wordt namelijk goed benut. En door snel te reageren, leidt de tijdelijk beperkte prestatie niet tot overlast voor de stakeholders.

Aan de slag

Meer informatie over deze en andere onderwerpen vindt u op: www.riool.net/hasw

Goed en compleet risico- en kansenmanagement vraagt om een gezamenlijke afstemming op basis van diverse details (risico's op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel)) en vanuit verschillende aandachtsgebieden (zoals assets, arbo, financieel en projecten). Vooruitlopend op die integrale afstemming kunt u op verschillende deelgebieden al risico's gaan identificeren.

Een voorbeeldrisicoregister kan helpen om gevoel te krijgen bij de manier van beschrijven en de diepgang van de analyses en onderbouwingen.

Voor de risico-identificatie kunt u verschillende ondersteunende methoden gebruiken om te voorkomen dat u mogelijke risico's overslaat. Gemeente Rotterdam heeft met de bow-tiemethode (vlinderdasmethode) een voorbeeld van een risico-analyse gemaakt.

Voor de beoordeling is het goed om overeenstemming te hebben over de verdeling van de bedrijfswaarden in een aantal grootteklassen. Daarmee krijgt iedereen bij een 'ernstig' risico eenzelfde beeld binnen de context van uw eigen organisatie. In een voorbeeldrisicomatrix ziet u hoe een andere organisatie haar bedrijfswaarden heeft benoemd en opgedeeld.

Literatuur

- Grunsvan, van, R., Risicodenken binnen de waterwereld, 2010, ISBN 978 90 815714 1 8
Een uiteenzetting van de gedachte achter risicomatrices en het gebruik ervan. Om het werken met risicomatrices echt te doorgronden is er iets meer nodig dan een matrix van een andere organisatie en korte samenvattende instructies. Terwijl er mee wordt gewerkt ontstaat inzicht, maar ontstaan ook nieuwe vragen. Het boek kan daarop mogelijk antwoord geven.

3 Context en focus



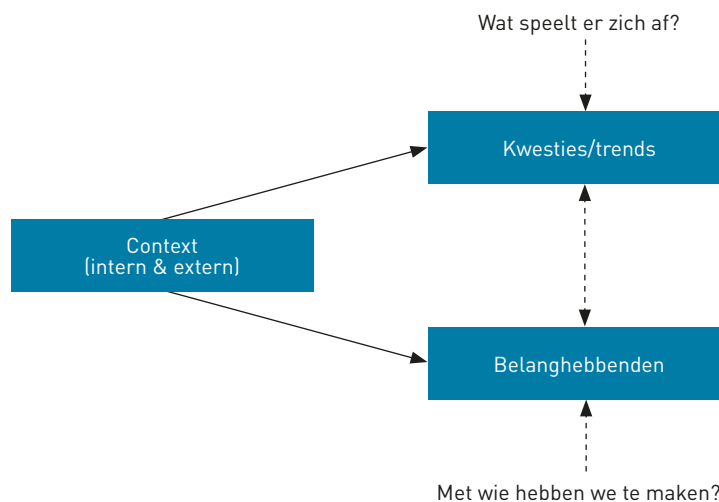
Bij assetmanagement is het belangrijk om regelmatig te toetsen hoe de omgeving van uw organisatie zich ontwikkelt en wat dat betekent voor de assets. Maatschappelijke ontwikkelingen en belanghebbenden bepalen immers in welke richting de assets in de toekomst moeten veranderen. Als een stad groeit en het drinkwaterverbruik stijgt, komt er ook meer stedelijk afvalwater. Daarop moet u uw (assetmanagement)beleid aanpassen. De omgeving en uw organisatie zijn continu in beweging.

Dit hoofdstuk behandelt context en focus. Context slaat op inzicht in uw omgeving, zowel binnen als buiten uw organisatie. Met wie heeft de organisatie te maken (stakeholders), welke issues en trends spelen en welke ontwikkelingen zijn gaande? Dat inzicht is noodzakelijk om de richting voor de lange termijn te bepalen. Focus krijgt u door het toepassingsgebied in te kaderen. Wie en wat doen mee? Wat laat u nu nog even liggen? Door aan te sluiten bij de ambitie van uw organisatie en alle stappen vast te leggen in een goed ingericht assetmanagementsysteem, behoudt iedereen de focus.

In dit hoofdstuk staan uitsluitend strategische onderdelen voor het ontwikkelen van assetmanagement. Details over de normeisen voor context en focus vindt u in de paragrafen 4.1 tot en met 4.4 van NEN-ISO 55001.

3.1 Context in Waterstad

Aanvankelijk had Waterstad de invoering van assetmanagement als een ‘optimalisatie van onderhoud’ gepositioneerd. Doel was: “breng eerst de risico’s in kaart die we als organisatie lopen en zorg dat ernstige assetrisico’s in beeld zijn en worden verminderd als dat nodig is”. Tessa heeft literatuur en informatie van het waterschap en andere organisaties die al wat verder zijn in de ontwikkeling van assetmanagement geanalyseerd. Omdat assetmanagementprocessen breder door de organisatie gaan dan alleen op de afdeling Beheer van het cluster Ruimte, heeft ze ook het managementteam hierover geïnformeerd.



Figuur 3.1 Context: kwesties, trends en belanghebbenden

De risico's zijn nu aardig in beeld. Als uitbreiding op het risico- en kansenproject heeft Tessa de opdracht gekregen om een assetmanagementprogramma op te zetten (zie hoofdstuk 5). Het eerste deelproject daarvan is het analyseren van de context. Dat is nodig om de doelstellingen voor assetmanagement te kunnen bepalen. Context ziet Tessa als: wat zijn de kwesties, de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en wie zijn de in- en externe belanghebbenden?

Tessa: *Eerst moeten we de omgeving goed in beeld brengen. Wat wordt van ons gevraagd? En wat verandert mogelijk in de toekomst? Zo krijgen we zicht op welke prestatie-eisen we straks aan de assets moeten stellen. Dit wordt een belangrijk uitgangspunt voor onze strategie en doelstellingen.*

Tessa: *Wat willen bijvoorbeeld de bewoners en winkeliers? Omdat we daar onvoldoende zicht op hebben, worden de keuzes die we als gemeente maken niet altijd gewaardeerd. Voor we volgende plannen maken, is het goed eerst in gesprek te gaan met onze relevante belanghebbenden. We kunnen dan samen op zoek naar gezamenlijke belangen en win-winsituaties.*

Tessa heeft de contextanalyse bij de afdeling Communicatie neergelegd en Moniek zal deze met voorrang uitvoeren en waar nodig hulp vragen binnen Ruimte om de kwesties te benoemen. Ook andere onderwerpen die met assetmanagement te maken hebben maar buiten het cluster Ruimte vallen, worden onderdeel van het programma. Wel moet Tessa daarvoor een aanvullend verzoek aan de stuurgroep doen op het moment dat die onderwerpen concreet genoeg zijn om de benodigde middelen en de impact ervan te beoordelen. Bijvoorbeeld als de scope wordt verruimd.

3.1.1 Externe context van de organisatie

Het bestaansrecht van een organisatie ligt in het voldoen aan de vraag vanuit de omgeving. De organisatie voorziet in die vraag met de levering van haar diensten en producten. Daarom is het van belang om in verbinding te staan met de omgeving, te weten wat er speelt en met wie u te maken hebt. Maar die omgeving is constant in beweging. Overal zijn trends, ontwikkelingen en eisen van belanghebbenden, die nu of in de toekomst impact hebben op uw organisatie en haar assets. Denk aan veranderingen in klimaat, technologie, politieke verhoudingen en wensen en eisen van burgers, bedrijven, medeoverheden en andere belanghebbenden. De impact van deze trends, ontwikkelingen en eisen van belanghebbenden op uw organisatie moet input zijn voor het beleid, de strategie en de doelstellingen van assetmanagement, zodat uw organisatie toekomstbestendig blijft.

Analyse van de externe context

De analyse van de externe context bestaat bijvoorbeeld uit:

- 1 Identificatie van issues, trends en ontwikkelingen in de externe omgeving van uw organisatie.
- 2 Toepassing van toekomstscenario's die u kunt gebruiken om kansen en bedreigingen te identificeren.

Assetmanagement brengt de relevante issues, trends en ontwikkelingen in de externe context van de organisatie in kaart voor een passende tijdshorizon. Issues, trends en ontwikkelingen zijn relevant als ze invloed hebben op de realisatie van de assetmanagementdoelstellingen. Klimaatverandering is bijvoorbeeld een relevante ontwikkeling die invloed heeft op het watersysteem (waar mogelijk bij droogte meer bergen en bij hevige buien overlast voorkomen).

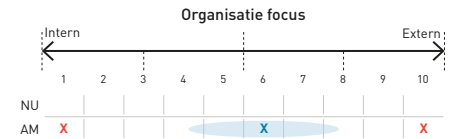
Dimensie organisatiefocus: ‘interngericht’ tegenover ‘externgericht’

Is uw organisatie voldoende gericht op de externe context? Is er voldoende zicht op de kwesties, trends, ontwikkelingen en belanghebbendenbehoeften in de omgeving?

Als uw organisatie onvoldoende in verbinding staat met haar omgeving, kan dat negatieve gevolgen hebben:

- De producten of diensten sluiten onvoldoende aan op de behoeften van de omgeving.
- De medewerkers zijn onvoldoende klantgericht.
- De medewerkers hebben het gevoel dat ze het goed doen, maar weten onvoldoende wat de stakeholders ervan vinden.
- De organisatie is te bureaucratisch, waardoor de realisatie van producten of diensten te lang duurt.
- De kansen in de omgeving worden niet of te laat onderkend en blijven daardoor onbenut.
- De organisatie wordt geconfronteerd met ongewenste gebeurtenissen, die ten koste gaan van de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Hoewel intern en extern tegengesteld zijn, is hier eigenlijk sprake van twee assen. Behalve voorkeur voor de een of de ander, kan ook nog op beide uitersten veel of weinig aandacht zijn gericht. Het blauwe kruis ongeveer in het midden betekent: focus op interne én externe issues in ongeveer gelijke mate. Wat veel of weinig is, hangt af van uw organisatie en haar assets.



De externe contextanalyse voert u uit met een DESTEP-analyse. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke/wettelijke omgevingsfactoren. Voor elke omgevingsfactor kunt u de trends en ontwikkelingen in de omgeving in beeld brengen. In hoeverre de geïdentificeerde trends en ontwikkelingen in de toekomst doorzetten, is vaak onduidelijk. Met toekomstscenario's ontstaat daar beter zicht op. Daarbij ontwikkelen de trends zich per scenario anders.

Praktijkcase

Tessa: Hoe hebben anderen hun externe omgeving geanalyseerd? Met welke aspecten moet ik rekening houden? En hoe kan ik hiermee omgaan? Is daar een praktijkvoorbeeld van?

Visie afvalwaterketen 2030

Dit voorbeeld geeft een uitwerking van trends en ontwikkelingen in de afvalwaterketen en de doorvertaling naar toekomstscenario's. Hoewel de afvalwaterketen niet een-op-een te vergelijken is met het stedelijk water, geven de benoemde trends en ontwikkelingen een indicatie van trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor het stedelijk waterbeheer.

Trends en ontwikkelingen in de afvalwaterketen

Het voorstudierapport Afvalwaterketen van de Unie van Waterschappen uit 2011 bevat een visie op de afvalwaterketen in 2030. Deze voorstudie heeft geleid tot de Routekaart Afvalwaterketen. De trends en ontwikkelingen die een grote impact op de afvalwaterketen in 2030 hebben (zie figuur 3.2), zijn in het voorstudierapport verder uitgewerkt.

Figuur 3.2 Trends en ontwikkelingen afvalwaterketen

Demografisch • toename bevolking • sterkere vergrijzing • verstedelijking en migratie • regionale krimp • toename verhard en bebouwd oppervlak • tekort aan technisch personeel	Economisch • schaarse grondstoffen • verdere globalisering • toename marktwerking • mondige klanten • ketensamenwerking • schaalvergroting	Sociaal-cultureel • individualisering • kwaliteit, luxe, comfort en experience • netwerken en virtuele verbanden • duurzaamheid belangrijker • informatie-overload
Technologisch • snelle technologische ontwikkelingen • IT-technologie • nanotechnologie • energie en grondstoffen uit afvalwater • nieuwe zuivering	Ecologisch • klimaatverandering • toenemende vervuiling	Politiek • doelmatigheid • toenemende invloed Europese wetgeving • duurzaamheid belangrijker • transparantie • doelmatig uitbesteden

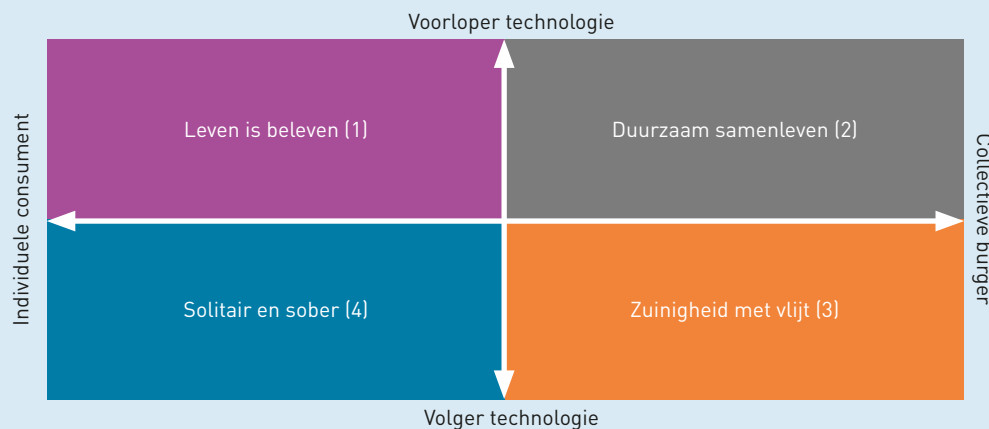
De trend van bijvoorbeeld een toenemende of afnemende bevolking leidt tot consequenties voor de assets in termen van af te voeren en te zuiveren hoeveelheden afvalwater. De belangrijkste trends zijn te clusteren naar mogelijke toekomstscenario's.

Toekomstscenario's

In het voorstudierapport Afvalwaterketen zijn vier toekomstscenario's uitgewerkt. Deze scenario's geven samenhangende beschrijvingen van een mogelijke economische, politieke, sociaal-culturele, ecologische en technologische toekomst.

De vier beschreven toekomstscenario's zijn met name onderscheidend in twee dimensies:

- volger of voorloper in technologie;
- individuele consument of collectieve burger.



Figuur 3.3 Mogelijke scenario's

- 1 In 'Leven is beleven' is de individualisering sterk toegenomen. Consumenten zijn beperkt maatschappelijk betrokken. De economie groeit sterk en er zijn grote inkomensverschillen. Er zijn veel technologische innovaties gericht op luxe, gemak en vermaak. De Nederlandse overheid heeft zich teruggetrokken.
- 2 In 'Duurzaam samenleven' hebben burgers oog voor het collectief. Bedrijven focussen op duurzaamheid en transparantie. Met innovatieve duurzame technologieën wordt warmte hergebruikt en worden materiaalkringlopen gesloten. De overheid is regievoerder. Er is een preventief milieubeleid: de vervuiler betaalt.
- 3 'Zuinigheid met vlijt' kent een samenhangende maatschappij, met een collectieve burgerschapsstijl. Consumenten denken duurzaam maar doen goedkoop. De economische groei is matig. De overheid faciliteert ontwikkelingen, formuleert regels en handhaaft. Er is weinig investeringsruimte. Op technologiegebied loopt de overheid niet voorop, maar is zij volgend.

4 ‘Solitair en sober’ wordt gekenmerkt door individualisering en een groot kostenbewustzijn. Er is sprake van een kwakkelende economie en stagnerende technologie-ontwikkeling. Bedrijfsleven en burgers claimen en krijgen meer verantwoordelijkheid. De overheid stelt beperkt kaders en randvoorwaarden.

De vier toekomstscenario’s beschrijven de externe omgeving waarin de afvalwaterketen in 2030 terecht kan komen. In een volgende stap van de analyse zijn de belangrijkste overeenkomsten tussen de toekomstscenario’s geïdentificeerd. Op basis hiervan is een visie op de afvalwaterketen opgesteld, die aansluit op alle vier de toekomstscenario’s. Hierdoor is de kans het grootst dat de visie en eventuele maatregelen die op basis van deze visie genomen worden, daadwerkelijk te realiseren zijn en een hoge maatschappelijke en economische toegevoegde waarde hebben.

In verbinding blijven met de omgeving

Trends en ontwikkelingen vormen ook de input om kansen en bedreigingen voor uw organisatie te identificeren. Die kansen en bedreigingen zijn vervolgens weer input voor de verdere ontwikkeling van het beleid, de strategie en de doelstellingen van assetmanagement. Hiermee anticipeert uw organisatie op risico’s en kansen in plaats van er achteraf op te reageren. Een gedegen contextanalyse is geen eenmalige activiteit, maar voert u met enige regelmaat opnieuw uit. Hierdoor zorgt u dat uw organisatie in verbinding blijft met de ontwikkelingen en trends in de omgeving.

Om het wiel niet opnieuw zelf uit te vinden, heeft Moniek contact gezocht met de provincie en het waterschap. Samen hebben ze een netwerkmiddag georganiseerd om met elkaar de onderwerpen in figuur 3.2 tegen het licht te houden. Ook is een goede aanzet gemaakt om een vragenlijst voor de belanghebbenden te formuleren. Dit vraagt nog wel wat afronding op kantoor, maar de basis ligt er nu en daarvan kunnen meteen meerdere organisaties gebruikmaken. Maar eerst wil Moniek intern nog eens bekijken wat Waterstad zelf verwacht en kan.

3.1.2 Interne context van de organisatie

Net als de externe context heeft ook de interne context van uw organisatie invloed op assetmanagement en op het functioneren van de assets. Bij de interne context horen onder meer de kerntaken, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, het toepassingsgebied van assetmanagement, de leeftijdsopbouw van het personeel en de rollen en verantwoordelijkheden. Het is belangrijk dat u deze onderwerpen bestudeert en de invloed ervan op de assets en assetmanagement afweegt. Als de interne context verandert, kan dat invloed hebben op de doelstellingen of de ontwikkeling van assetmanagement.

Voor een goede verbinding met de omgeving is het dus van belang dat u weet wat er binnen (intern) en buiten (extern) de organisatie speelt. Daarnaast moet u weten met wie de organisatie intern en extern te maken heeft en wat hun belangen, wensen en eisen zijn.

Analyse van de interne context

De interne context richt zich op de issues, trends en ontwikkelingen in de organisatie die van belang zijn om de assetmanagementdoelstellingen te realiseren. Borging van kennis is belangrijk, vooral als u een relatief grote uitstroom verwacht vanwege bijvoorbeeld de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Per organisatie kan de interne context sterk verschillen. Zo is bij een waterschap vaak een grote eenheid bezig met de afvalwaterketen, terwijl bij een gemeente soms maar één of twee fte's de riolering beheren. Bij een gemeente is rioleringsbeheer vaak slechts één aspect van het beheer van de openbare ruimte.

De relevante issues, trends en ontwikkelingen in de interne context van de organisatie analyseert u op basis van:

1 eerdere evaluaties van:

- a de integriteit en prestaties van de assets en de assetsystemen;
- b eerdere storingen, incidenten, ongevallen en noodsituaties rond assets en assetsystemen;
- c in hoeverre de organisatie in staat is aan de door de organisatiedoelstellingen beoogde resultaten te voldoen;
- d andere eerdere onderzoeken, beoordelingen en audits;

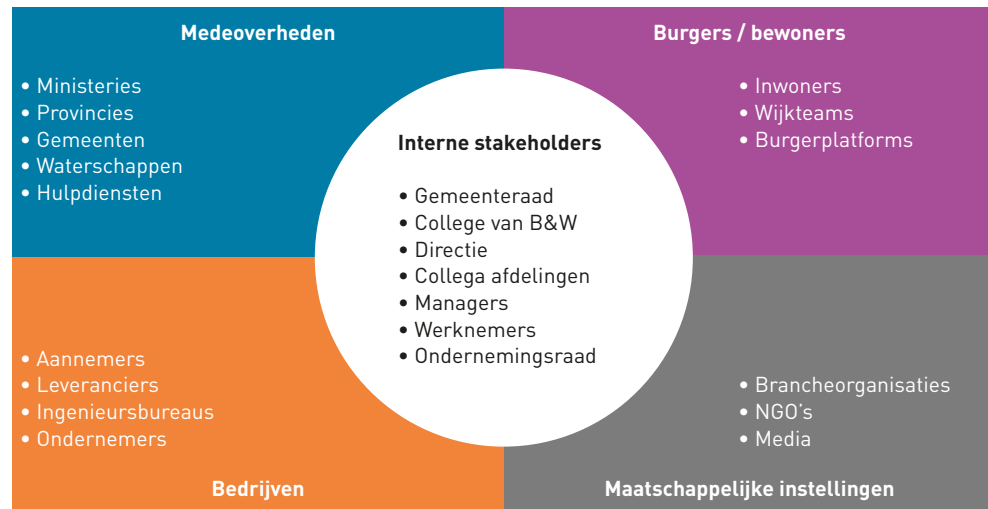
Tessa: *Ik had al langer het gevoel dat Waterstad vooral de externe belangen goed in beeld heeft en daar met name op stuurt. Ik wil ook meer weten over de toekomstverwachtingen binnen de organisatie, onze eigen normen en richtlijnen goed in beeld brengen. Is het bijvoorbeeld bespreekbaar om meer uit te besteden of juist niet, en waarom? En willen en kunnen we flexibel omgaan met verstoringen? Of willen we die juist zo veel mogelijk voorkomen? Dit zijn criteria en uitgangspunten die nodig zijn voordat je begint met doelstellingen of sturen. Het ligt voor de hand om hier met alle afdelingen samen een heldere lijn in te kiezen.*

- 2 de geldende beleidslijnen, organisatiedoelstellingen, strategieën en plannen;
- 3 de organisatiestructuur, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- 4 de managementsystemen, informatiesystemen, informatiestromen en de toegepaste normen, richtlijnen en modellen;
- 5 de aanwezige en vereiste kennis, competenties en vaardigheden;
- 6 de managementstijl en de besluitvormingsprocessen (formeel en informeel);
- 7 het functioneren, belonen en werven van personeel;
- 8 de organisatiecultuur.

3.1.3 Belanghebbendenmanagement (in- en extern)

Op verschillende plekken in de organisatie is er interactie met belanghebbenden. Op al die plekken moet een vorm van belanghebbendenmanagement plaatsvinden. Iedereen moet zich ervan bewust zijn waar de organisatie voor staat en hoe anderen daarop invloed hebben.

Figuur 3.4 Overzicht mogelijke belanghebbenden



De belanghebbenden

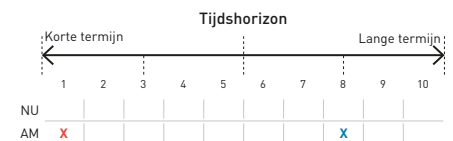
De assets van de organisatie functioneren in een omgeving met personen, organisaties en/of belangengroepen die positief of negatief invloed ondervinden van of kunnen uitoefenen op de organisatie. Bij een gemeente of waterschap zijn dat bijvoorbeeld medewerkers, bestuurders, burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en medeoverheden.

Doelstellingen waar de organisatie en de belanghebbenden elkaar kruisen, heten issues. Issues zijn kwesties waarbij strijdige belangen aan de orde zijn of kwesties waarbij er kansen liggen om de belangen te verbinden om zo meerwaarde te creëren. Belangrijke vragen voor de organisatie zijn: Welke issues, trends en ontwikkelingen zijn relevant voor welke belanghebbenden? Welk belang hebben zij? Welke mate van invloed hebben de belanghebbenden? Als helder is welke belanghebbenden welk belang hebben en welke invloed ze hebben op de organisatie-doelstellingen, kunt u hiermee uw voordeel doen. Door bijvoorbeeld het geprek aan te gaan met belanghebbenden over issues en gezamenlijke belangen, kunt u win-winsituaties creëren. Ook is dan afstemming mogelijk over vervolgacties om de gezamenlijke belangen in te vullen.

Dimensie tijdshorizon: ‘gericht op de korte termijn’ tegenover ‘gericht op de lange termijn’

Het managen van belanghebbenden en rekening houden met issues, trends en ontwikkelingen uit de omgeving zijn niet nieuw. Er is immers altijd sprake van contactmomenten met burgers en bedrijven. Maar de vraag is of de focus in deze gesprekken is gericht op issues die nu spelen (omgevingsmanagement voor lopende projecten) of in de (nabije) toekomst (gaan) spelen. Het kan zijn dat uw organisatie zich vooral bezighoudt met kortetermijnperikelen en daardoor in de waan van de dag leeft. Door tijdig stil te staan, te reflecteren en vooruit te kijken, kunt u anticiperen op mogelijke ontwikkelingen in de toekomst. Met dit inzicht kunt u burgers en bedrijven tijdig betrekken bij het vinden van de beste oplossing op basis van verwachtingen van alle belanghebbenden.

Tessa: *We moeten de burgers meer betrekken bij de doelstellingen van onze activiteiten. Ons beheer is immers bedoeld om aan hun vraag tegemoet te komen, met de juiste assets voor stedelijk water, veiligheid en verkeer. Bovendien, heeft de burger eigenlijk wel een idee van de inspanning die we elke dag leveren voor een goede afhandeling van het stedelijk water?*



Stappen belanghebbendenmanagementproces

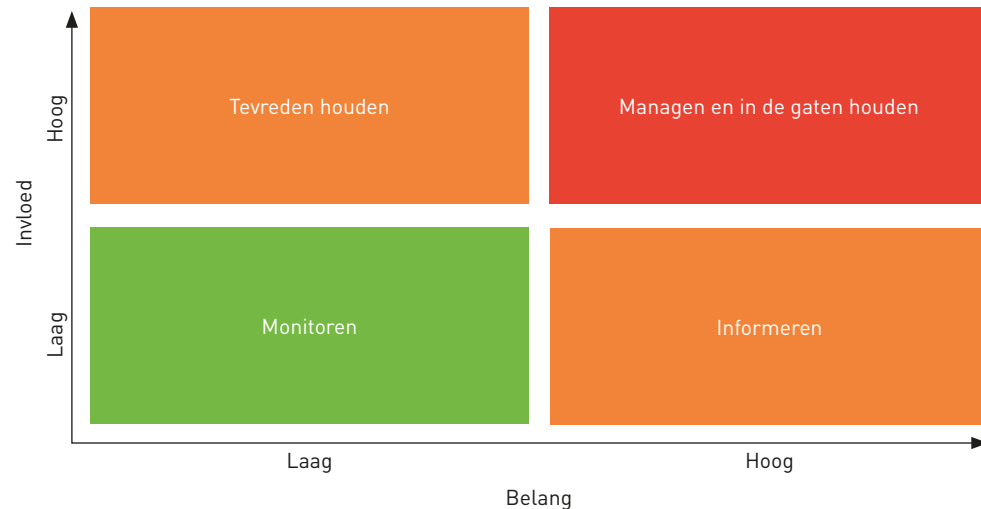
Een proces van belanghebbendenmanagement bestaat uit de volgende stappen:

- 1 Bepaal de doelen die uw organisatie wil bereiken.
- 2 Breng de belanghebbenden in kaart die belangrijk zijn om de doelstellingen te realiseren.
U kunt de belanghebbenden in categorieën indelen, bijvoorbeeld burgers, bedrijven, medeoverheden en maatschappelijke instellingen.
- 3 Analyseer de belangen, wensen en eisen van belanghebbenden rond relevante issues. Dit geeft inzicht in de gezamenlijke belangen en in de knelpunten. Als bijvoorbeeld de raad aanstuurt op een uitbreiding van een wijk of een wegomlegging, kan dat mogelijk bijdragen aan het vervangen van een deel van de riolering.
- 4 Bepaal per belanghebbendencategorie een belanghebbendenstrategie. Maak hiervoor het belang en de invloed inzichtelijk. Een belanghebbenden met veel invloed en een groot belang zal intensiever management vergen dan een belanghebbenden met weinig invloed en weinig belang. Plaats de belanghebbenden op de twee assen (mate van invloed en

mate van belang, zie figuur 3.5). Dit geeft een eerste indicatie van de te ontwikkelen belanghebbendenstrategie. Er zijn verschillende niveaus waarop u belanghebbenden kunt betrekken bij assetmanagementactiviteiten. Een veelgebruikte indeling is de vijf niveaus van betrokkenheid: informeren, consulteren, adviseren, coproduceren en meebeslissen. Aan de hand van het betrokkenheidsniveau bepaalt u welke communicatievormen en -middelen nodig zijn. Denk aan informatieavonden, enquêtes, denktanks, wijkteams, adviescommissies, overleggroepen, participatieovereenkomsten en een bindend referendum.

- 5 Ga in gesprek met relevante belanghebbenden. Probeer elkaar te begrijpen en zoek naar overeenkomsten in belangen. Bereik waar mogelijk overeenstemming en koppel geplande vervolgacties terug. Dit kan leiden tot bijstelling van de strategie per belanghebbenden-categorie.
- 6 Beleg acties in de organisatie en zorg dat deze acties worden uitgevoerd, benoem bijvoorbeeld iemand die naast andere maatregelen een informatie-bijeenkomst organiseert voor burgers in een wijk die wateroverlast heeft ervaren.
- 7 Monitor de voortgang, evalueer en stuur bij.

Figuur 3.5 Belanghebbendenstrategie



Nu de context in beeld is en bekend is wie wat verwacht van de organisatie, is die informatie te gebruiken voor de (prioritering van de) ontwikkeling van de assets en assetmanagement. Maar voor welke assets is dat nodig of nu mogelijk? De juiste focus kan helpen, bijvoorbeeld als de organisatie prioriteiten moet stellen.

Veranderende wet- en regelgeving: Omgevingswet

Als een van de stakeholders kan de overheid wetten en regels opleggen. Een voorbeeld van nieuwe wetgeving is de Omgevingswet. Als de Omgevingswet in 2019 in werking treedt, vervallen de Waterwet en de Wet milieubeheer. Het is belangrijk alvast rekening te houden met bepaalde artikelen om benodigde aanpassingen in kaart te brengen en assetmaatregelen voor te bereiden. In het kader hieronder staan enkele regels uit de memo 'Water en de nieuwe Omgevingswet' van het Samenwerkingsverband Afvalwaterketen Zeeland (SAZ+) naar aanleiding van het wetsvoorstel zoals dat in juni 2015 is ingediend bij de Eerste Kamer.

De Omgevingswet voorziet uiteindelijk in een verplicht omgevingsplan voor de gemeente. De voor de waterwereld belangrijke artikelen zijn:

- Artikel 2.4: de gemeenteraad stelt voor het hele grondgebied van de gemeente één omgevingsplan vast, waarin regels over de fysieke leefomgeving worden opgenomen.
- Artikel 2.9: dit artikel kent het begrip omgevingswaarde. "Een omgevingswaarde wordt uitgedrukt in meetbare of berekenbare eenheden of anderszins in objectieve termen."
- Artikel 2.10: een omgevingswaarde kan een resultaatsverplichting of een andere te omschrijven verplichting zijn en kent een termijn en een locatie.
- Artikel 2.16.1: dit artikel omschrijft de gemeentelijke taken voor de leefomgeving ten aanzien van het beheer van watersystemen en waterketen.
- Artikel 3.1: de gemeenteraad stelt een gemeentelijke omgevingsvisie vast (de provincie een provinciale omgevingsvisie en het Rijk een nationale omgevingsvisie). Bij het opstellen van de visie wordt gebruikgemaakt van:
 - 1 het voorzorgsbeginsel;
 - 2 het beginsel van preventief handelen;
 - 3 het beginsel dat milieuaantasting bij de bron wordt bestreden;
 - 4 het beginsel 'de vervuiler betaalt'.
- Artikel 3.14: in dit artikel wordt gesteld dat het GRP niet meer verplicht is maar dat een gemeentelijk rioleringsprogramma ter invulling van de taak bedoeld in artikel 2.16 lid 1 wordt aanbevolen (= een logische stap bij het hebben van een rioolheffing).
- Artikel 5.1: gaat in op de vergunningplichtige activiteiten in de wet, onder andere de lozingen.

Praktijkcase

Tessa: Een ontwerp al aanpassen op verwachte wet- en regelgeving is riskant. Wat als het wetsvoorstel uiteindelijk niet wordt aangenomen? Maar de signalen van aanstaande veranderingen negeren is ook onverstandig. Als het wetsvoorstel wel wordt aangenomen en er moeten alsnog aanpassingen worden doorgevoerd tijdens de bouw, dan is dat veel duurder. Er zijn voorbeelden van nieuwe tunnels die mede hierdoor flink vertraagd en met veel meerkosten zijn opgeleverd. Dit dilemma speelt ook bij het inrichten van een nieuw informatiesysteem. Neem ik nu al de nieuwe informatiebehoefte mee als eis of doe ik het niet en ontdek ik na aanneming van het wetsvoorstel dat we de dan benodigde nieuwe gegevens alleen tegen hoge meerkosten kunnen integreren? Welke gegevens moet ik bijvoorbeeld extra beheren om 'de vervuiler' nauwkeuriger te bepalen?

Tessa: Dit lijkt me een eenvoudige stap, beschrijven welke assets we allemaal mee moeten nemen met deze aanpak. Alles van onze afdeling natuurlijk! Hoewel... de op afstand bedienbare assets hebben een ICT-component die deels op de server draait. En die server beheren we niet zelf. De op afstand bedienbare assets zijn bovendien afhankelijk van toegang via het intranet en internet. Waar ligt de grens?

3.2 Focus: toepassingsgebied van assetmanagement

U kunt heel goed starten met een praktische aanpak. Dat wil zeggen, vanuit de huidige praktijk eerst focussen op de 'grootste' vraagstukken. Denk aan achterblijvende prestaties, beheerproblemen, onbekende beheerrisico's en hoge energiekosten. Beschrijf welke assets binnen de scope van assetmanagement vallen en welke (nog) niet. Dit helpt om de eerste stappen te maken bij de inrichting. Hierdoor hoeft u niet meteen alle gegevens te verzamelen of grote datasets te analyseren. Focus eerst op de assets binnen de vraagstukken die voor de hand liggen. De globale verbeteringen (en meerwaarde) die u daarmee bereikt, leveren draagvlak voor verdere optimalisatie en mogelijke uitbreiding van de scope.

Om het toepassingsgebied van assetmanagement voor het stedelijk water vast te stellen, brengt u eerst in kaart waar de te beheren systemen voor stedelijk water zich bevinden en welke rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden uw organisatie in welke processen heeft. Daarmee is bekend welke assets uw organisatie beheert en hoe het areaal is samengesteld. Helderheid over het toepassingsgebied geeft ook duidelijkheid en focus voor de medewerkers. Dit geldt voor interne medewerkers én voor ketenpartners binnen het stedelijk waterbeheer. Het is dus van belang om samen met de ketenpartners de afbakening van de assets en assetmanagement af te stemmen, zodat hier in de gehele keten gelijke beelden over ontstaan.

Scope Waterstad

Na afstemming met de ketenpartners besluit Moniek met het team 'Omgeving en Stakeholders' het toepassingsgebied van assetmanagement vanuit de volgende perspectieven te beschrijven:

- Assets: voor welke assets de organisatie verantwoordelijk is plus de grenzen en onderlinge afhankelijkheden.
- Samenwerkende organisaties: welke andere organisaties betrokken zijn bij het assetmanagement, bijvoorbeeld organisaties waaraan assetmanagementactiviteiten zijn uitbesteed.
- Organisatiedelen: welke delen of functies van de organisatie betrokken zijn.
- Processen: welke processen onderdeel uitmaken van assetmanagement.
- Tijd: de periode dat de organisatie verantwoordelijk is voor de assets, inclusief aansprakelijkheden die tot na de periode van exploitatie of gebruik van de asset duren.

Om de ontwikkeling van assetmanagement te borgen, is het gebruikelijk om aan de start te bepalen hoe uw organisatie de onderdelen moet borgen. Hoe voorkomt u terugval als assetmanagement minder aandacht krijgt? Bijvoorbeeld als er nieuwe medewerkers komen die niet bij de ontwikkeling waren betrokken of omdat incidenten meer aandacht krijgen dan het continu verbeteren. Deze laatste stap van context en focus is daarom gericht op het assetmanagementsysteem zelf.

3.3 Het assetmanagementsysteem

Monieks omgevings- en stakeholdersanalyse is spoedig verlopen. De belangrijke stakeholders hebben gereageerd op een enquête die zij had rondgestuurd. De gezamenlijke themadag met provincie en waterschap om met elkaar de toekomst in kaart te brengen, heeft een duidelijk beeld opgeleverd. Het is goed dat de omgeving en stakeholders zo in kaart zijn gebracht. Maar waar en hoe gaan we die gegevens borgen en veranderingen bijhouden?

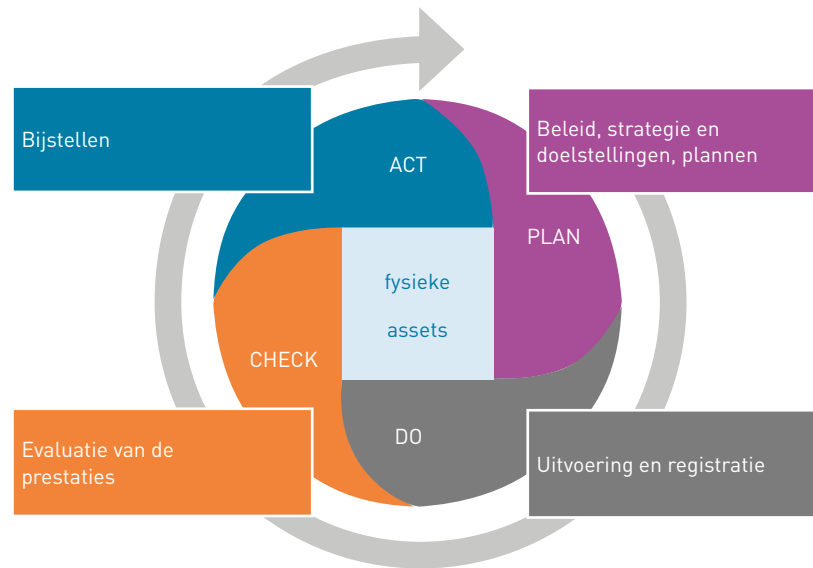
Kwaliteitsmanager Gert antwoordt Moniek: 'Om het verband tussen documenten, processen, output en input helder te houden, vraagt het assetmanagementsysteem om een gestructureerde opslagomgeving. Dit kan een documentmanagementsysteem zijn, een website met toegang voor de betrokkenen of een gezamenlijke omgeving op de fileserver (een directory-structuur). Juist de gezamenlijke toegang kan vaak beter. Gegevens die per cluster zijn afgeschermd, worden nu bijvoorbeeld vaak meerdere keren opgeslagen. Assetmanagement adviseert om dat te stroomlijnen en te zorgen dat iedere betrokkene zonder omwegen bij benodigde, aantoonbaar juiste en bij voorkeur eenmalig opgeslagen gegevens kan komen.'

Gert gaat verder: 'Een managementsysteem is meer dan een systeem voor gegevensopslag. De organisatie aansturen op basis van assetmanagement vraagt om een zekere aanpak en inrichting, inclusief controle en borging van de gerealiseerde onderdelen. Je legt de aanpak vast in procesbeschrijvingen. En alles wat je met de processen wilt bereiken, borg je zodanig dat iedereen daarvan op de hoogte kan zijn. Dan heb ik het over doelstellingen, plannen, normen, voortgang en continue verbeteringen. Het assetmanagementsysteem maakt een transparante bedrijfsvoering mogelijk, waardoor je effectief kunt sturen. Dit maakt Waterstad steeds beter in de uitvoering van haar taken. Het assetmanagementsysteem ondersteunt het ontwikkelen en verbeteren van assetmanagement.'

Het assetmanagementsysteem beschrijft ook of specifieke hulpmiddelen nodig en aanwezig zijn, bijvoorbeeld een CAD-systeem voor het maken en beheren van de tekeningen of een onderhoudsbeheersysteem voor het plannen van onderhoudsactiviteiten. De gegevens in die systemen moeten ook eenvoudig zijn te ontsluiten voor nieuwe medewerkers als hun functie dat vereist.

Tessa: *Het belangrijkste van een assetmanagementsysteem is dat er een proces is dat het continu verbeteren borgt. Om continu te kunnen verbeteren, moeten we vooraf bepalen wat er nodig is. Dan kunnen we de uitvoering daaraan toetsen. Als de prestatie en de doelstellingen dan onvoldoende aansluiten, kunnen we tijdig bijsturen. Tenminste, als we het resultaat regelmatig in beeld brengen. En om te voorkomen dat de rode draad verloren gaat, moet iedereen wel op dezelfde manier zijn informatie aanleveren en ontsluiten.*

Figuur 3.6 Proces plan-do-check-act (PDCA)



Plan-do-check-act (PDCA)

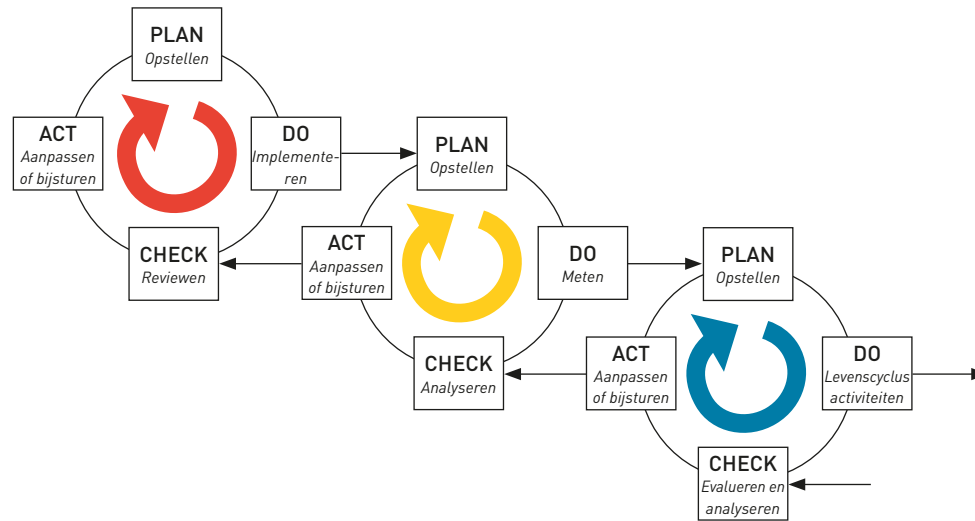
Een doel van een managementsysteem is het continu verbeteren van alle bedrijfsprocessen en de daarvoor benodigde informatie. Bij een assetmanagementsysteem staan daarbij de fysieke assets centraal en gaat het dus met name om de primaire processen en de informatie over assets. Het assetmanagementsysteem omvat (zie ook figuur 3.6):

- Plan: bepaal wat assets nu en op termijn moeten presteren en welke gevolgen van beperkte prestatie (risico's) daarbij acceptabel zijn.
- Do: voer plannen uit om de prestatiedoelstellingen te halen.
- Check: controleer de voortgang en de resultaten.
- Act: stel eventueel plannen, aanpak of doelstellingen bij.

Het steeds opnieuw doorlopen van deze PDCA-cyclus borgt het continu verbeteren en garandeert daardoor dat u de asset- en assetmanagementdoelstellingen uiteindelijk realiseert.

Binnen processen zijn voortdurend verbeteringen of aanpassingen nodig, bijvoorbeeld omdat er nieuwe input is gekomen of omdat resultaten tegenvallen. De PDCA-cyclus kunt u rond samenhangende processen organiseren (zie figuur 3.7).

Figuur 3.7 Aansluitende PDCA-cycli



- 1 In de PDCA-cyclus linksboven in figuur 3.7 stelt u assetmanagementbeleid en -strategie op en implementeert u beide.
- 2 In de middelste PDCA-cyclus zet u de strategie om in concrete, meetbare doelstellingen.
- 3 In de derde aansluitende PDCA-cyclus maakt u plannen om de doelstellingen te realiseren.

DO →

De Do-stap van elke cirkel levert nieuwe informatie, die u ook als de Plan-stap van de volgende cirkel van de procesketen meeneemt.

CHECK ←

Om een PDCA-cyclus rond te maken, evalueert u de voortgang en resultaten van de voorgaande stap.

ACT

De bevindingen uit de evaluatie vertaalt u in de Act-stap in een besluit. Soms is dit aanleiding om het proces van de betreffende PDCA-cyclus te verbeteren (aan te passen in de PLAN-stap).

← ACT

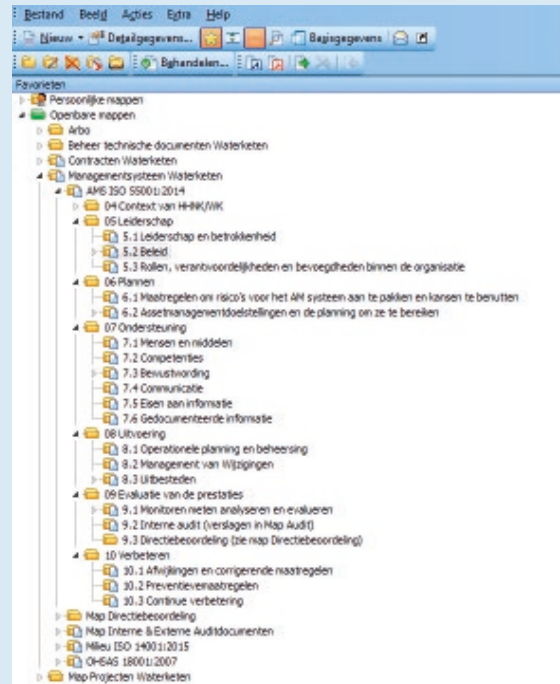
De Act-stap levert ook vaak nuttige informatie op voor de bovenliggende PDCA-cyclus.

Praktijkcase

Assetmanagementsysteem

In figuur 3.8 ziet u een voorbeeld van een documentmanagementsysteem met daarin de gekozen assetmanagementsysteemstructuur. De relevante documenten en producten van activiteiten die passen bij de PDCA-cyclus zijn eenvoudig terug te vinden, ook als het betreffende documentnummer of dossiernummer onbekend is.

Figuur 3.8 Documentmanagementsysteem met assetmanagementstructuur



Tessa: Het proces van een management-systeem borgt dat we onszelf regelmatig beoordelen. Hebben we heldere doelstellingen? Werken we daar in voldoende mate aan of nog niet? Hoe en waarmee meten we dat en hoe stellen we bij als dat nodig is? Dat is mij helder, maar waar sla ik eigenlijk alle gegevens voor assetmanagement op, zoals de bevindingen?

De herkenbare structuur uit de NEN-ISO 55001 (veld Favorieten, linksboven) helpt bij het zoeken naar documenten (Mapinhoud, rechtsonder) als de documenten geen dossiernummers, zaaknummers of andere metadata hebben.

Aandachtspunten

Na de inrichting en implementatie vraagt het assetmanagementsysteem zelf ook om onderhoud en continue verbetering. Zo borgt u keer op keer alle asset- en assetmanagementactiviteiten in het assetmanagementsysteem.

Assetmanagement vraagt slechts beperkt om beschrijvingen of hulpmiddelen. Het is erop gericht dat u de juiste keuzes kunt maken om doelstellingen te realiseren. De NEN-ISO 55001 vraagt wel om dit te beschrijven, maar alleen voor zover dat nodig is om het doel te bereiken. Heeft uw organisatie processen globaal beschreven? En is dat voldoende om geen risico te lopen dat er veel variatie is in de procesuitvoering (efficiency) en/of het procesresultaat (effectiviteit/de output)? Dan kan dat zo blijven. Maar komt er regelmatig onverwachte output uit processen? Of laat de uitvoering zelf te wensen over? Dan is het beter om de input, het proces zelf en/of de verwachte output nauwkeuriger te beschrijven. Deze extra beschrijving is dan de oplossing die bijdraagt aan de verbetering. Het is geen ‘overbodige’ beschrijving voor het assetmanagementsysteem. In hoofdstuk 6 leest u hier meer over.

Meerwaarde

Tessa: *Al met al hebben we al veel duidelijkheid gecreëerd door de in- en externe omgeving in beeld te brengen. Omdat bijvoorbeeld de buitenwijk de komende jaren verder gaat groeien, moeten we de afnameverplichting opnieuw afstemmen. Kunnen we nog ergens bufferen of moeten we het rioolgemaal in die wijk toch op korte termijn vervangen? Hadden we dit maar vóór de renovatie in beeld gebracht. De pompen zijn vijf jaar geleden nog vervangen, maar de capaciteit loopt nu tegen de grens aan.*

Het inzichtelijk maken van in- en externe omgevingsfactoren en stakeholders zorgt ervoor dat uw organisatie in verbinding kan blijven met de veranderende omgeving. Het wordt duidelijk waarom en voor wie de organisatie bestaat. Daarmee geeft het richting aan het handelen in de toekomst. Door issues, trends en ontwikkelingen te onderkennen én door het gesprek aan te gaan met de relevante stakeholders, kunt u gericht assetmanagement-beleid en -strategie opstellen om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

Met een duidelijk toepassingsgebied (scope) houdt iedereen focus. Als u meteen vanaf het eerste moment alle assets tegelijk meeneemt, wordt het misschien te veel of te gedetailleerd. Stem de scope en het projectteam af op de ambitie. Zorg wel dat u te maken keuzes met feiten en analyses onderbouwt. Zijn er weinig gegevens beschikbaar? Richt de uitbreiding ervan dan eerst op de voor de bedrijfswaarden meest bepalende assets en doelstellingen. Daarna volgen rapportageonderdelen waar met aanvullende gegevens mogelijk nog meer inzicht of voordelen zijn te behalen.

Een goed ingericht assetmanagementsysteem verhoogt de waarde die u met assets kunt realiseren en draagt bij aan daadkracht in de uitvoering. Dit compenseert ruimschoots de inspanning van de borging van de plannen, resultaten, analyseconclusies en continue verbeteringen.

Terugblik op de dimensies

- Is uw beeld van het belang van interne focus of externe focus bijgesteld?
- Is uw beeld van de balans tussen focus op korte en lange termijn bijgesteld?

Aan de slag

Meer informatie over deze en andere onderwerpen vindt u op: www.riool.net/hasw

Als eerste stap van een contextanalyse kunt u verzamelen wat al is vastgelegd over de issues, trends en ontwikkelingen in de omgeving en over de stakeholders. Via nationale en provinciale websites is van alles te googlen. Hoe sluiten de huidige beleidsstukken daarop aan?

Met relevante (analyse)modellen kunt u de beschikbare gegevens rubriceren, zoals:

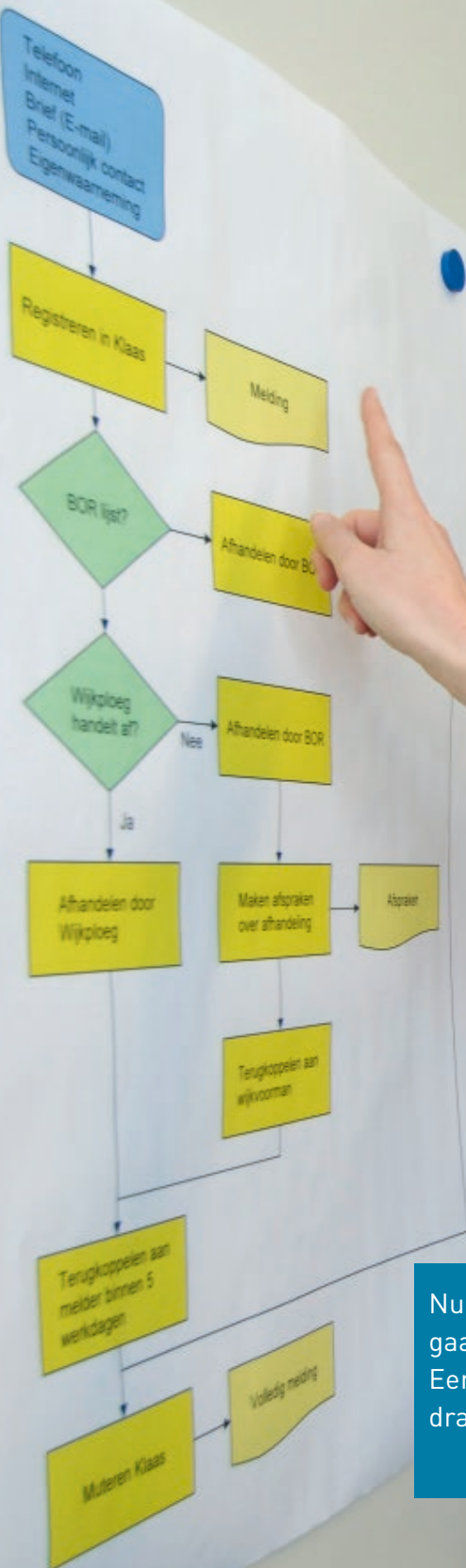
- DESTEP-analyse.
- 7s-model van McKinsey.
- Participatieladder van Edelenbos en Monnikhof.
- Stakeholdermatrix (mate van belang versus mate van invloed) .

Op termijn, rond verkiezingen of bij het opnieuw opstellen van een nieuw coalitieprogramma of waterbeheerplan, is het verstandig om met enkele gerichte vragen langs de belangrijkste stakeholders te gaan. Wat verwachten zij van de toekomst in relatie tot inzet en onderhoud van de assets? De afdeling Communicatie kan u bij de contextanalyse helpen.

Relevante literatuur/documenten

- Zelf doelen centraal stellen in het stedelijk waterbeheer
Deze brochure gaat in op het denken en doen in het stedelijk waterbeheer. Ondersteund met voorbeelden vindt u hierin een algemeen denkkader voor een nieuwe aanpak en werkwijze.
- Voorstudierapport Afvalwaterketen
In dit rapport hebben vertegenwoordigers van de waterschappen en afvalwaterketen-experts in workshops input verzameld voor een visie op de afvalwaterketen. Startpunt van deze workshops waren eerder ontwikkelde toekomstscenario's rond de (afval) waterketen. De resultaten van deze workshops zijn vertaald naar een visie op de afvalwaterketen in 2030. Deze visie is verder uitgewerkt naar thema's.
- Routekaart Afvalwaterketen
De visiebrochure Routekaart Afvalwaterketen 2030 van de UvW en VNG beschrijft verschillende manieren hoe gemeenten en waterschappen in 2030 een grote bijdrage willen leveren aan een duurzame samenleving door afvalwater om te zetten in schone grondstoffen, energie en schoon water.

4 Organisatie en ondersteuning



Nu de context en stakeholderswensen in beeld zijn, spreekt u af wie wat gaat doen om die wensen te vertalen naar activiteiten en waar te maken. Een transparante organisatie, duidelijke rollen en heldere afspraken dragen bij aan effectief stedelijk waterbeheer.

Dit hoofdstuk behandelt een organisatie- en programmastructuur die past bij de ontwikkeling van goed assetmanagement. Aan bod komen onder meer rollen, leiderschap en sturing. Hoe zorgt u dat iedereen weet wie welke assetmanagementrol heeft? Welke taken en competenties horen daarbij? En als u werk uitbesteedt, hoe zorgt u er dan voor dat opdrachtnemers de assetmanagementdoelstellingen overnemen?

In dit hoofdstuk staan strategische en tactische onderdelen voor het ontwikkelen van assetmanagement. Details over de normeisen voor de organisatie en uitbesteden vindt u in de paragrafen 5.1, 7.1 tot en met 7.4 en 8.3 van NEN-ISO 55001.

4.1 Organisatie bij Waterstad

Met de stakeholderswensen in gedachten kan Waterstad nu de richting beschrijven die de organisatie op moet. Maar eerst hebben ze nagedacht over de organisatie zelf. Tessa heeft een nieuw projectteam ‘Organisatie & Beleid’ mogen oprichten, dat als eerste aan de gang gaat met verschillende organisatieaspecten die in de NEN-ISO 55001 staan. Uit de eerder uitgevoerde positiebepaling (de analyse van de interne context en de interne stakeholders, zie paragraaf 3.1) blijkt namelijk dat rond het thema organisatie nog diverse vragen onbeantwoord zijn, zoals:

- Hoe moet de organisatie er op termijn uitzien?
- Wie bepaalt straks het budget? Wie bepaalt de maatregelen en hoe kunnen we voorkomen dat assets worden vervangen die eigenlijk nog flink wat jaren mee hadden gekund?
- De NEN-ISO 55001 vraagt om specifieke benoemingen. Worden dat bij Waterstad nieuwe functies? Of krijgen de huidige medewerkers er een rol bij? En welke rollen zijn dat dan?
- Is de interne aansturing straks anders door een andere organisatiestructuur of door de rollen?
- Hoe zorgen we ervoor dat uitbestede activiteiten voldoende blijven bijdragen aan de doelstellingen? En welke taken moeten we zelf blijven uitvoeren om voldoende kennis van het assetbeheer te borgen?

De paragrafen 4.2 tot en met 4.6 geven antwoord op deze vragen.

Tessa: *Het was een goed idee om eerst ons vertrekpunt in beeld te brengen. Tijdens de gesprekken vertelden collega's regelmatig dat er onduidelijkheden zijn over wie nu waarover gaat. Er was ook weerstand tegen de 'eisen' die de norm stelt. Maar door met elkaar in gesprek te gaan, zijn er al potentiële verbeterpunten aan het licht gekomen. Ook zonder certificering zijn de normeisen goede referenties.*

4.2 Structuur, leiderschap, rollen en sturing

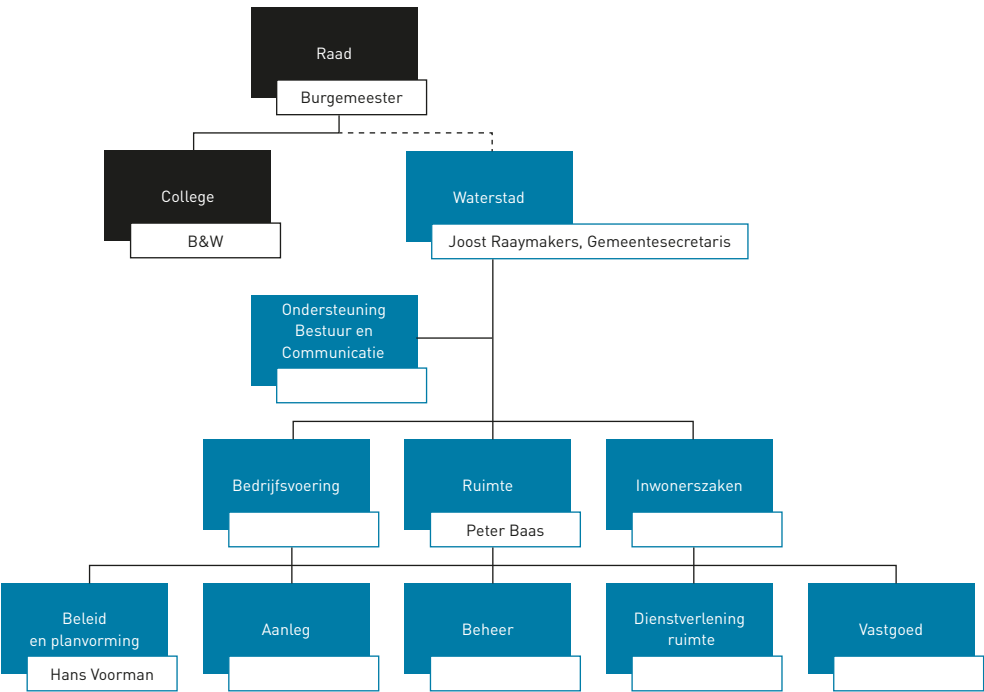
Assetmanagement raakt vele onderdelen van de organisatie. Moet de organisatiestructuur zelf ook wijzigen? Dat is geen uitgangspunt. Vaak is juist het advies om tijdens veranderingen en nieuwe processen de structuur stabiel te houden, anders ontbreekt alle houvast om de veranderingen te borgen. Maar het is wel goed om de structuur te betrekken in de ontwikkeling van assetmanagement. Uit de internecontextanalyse blijkt of de bestaande structuur nadelen heeft. Als dat bij voorbaat al duidelijk is, moet daar wel iets aan gebeuren.

4.2.1 Organisatiestructuur Waterstad

De (fictieve) gemeente Waterstad is een typische gemeente in Nederland die te maken heeft met veranderingen in omgeving, wetgeving en bedrijfsvoering. Waterstad is enkele jaren terug ontstaan uit een fusie van enkele kleinere gemeenten. Gezien de omvang is een volgende fusie denkbaar, er is al een ambtelijke samenwerking met twee aanliggende gemeenten. Daarnaast is er een overleg ‘Samenwerking Stedelijk Water’ in het leven geroepen met partijen betrokken bij activiteiten die invloed hebben op het beheer van stedelijk water. Dit zijn onder andere organisaties die de openbare ruimte gebruiken voor onderhoud aan leidingen en netwerken.

In figuur 4.1 ziet u het organisatieschema.

Figuur 4.1 Organisatieschema Waterstad



Het cluster Ruimte is verantwoordelijk voor verkeer en bereikbaarheid, vastgoed en het stedelijk water. Onder ‘stedelijk water’ valt het beheer van alle systemen voor stedelijk afvalwater, hemelwater, oppervlaktewater en grondwater. Het gaat hierbij met name om:

- het rioolstelsel, inclusief kolken voor de afvoer van hemelwater;
- een wijk met drie wadi’s en afgekoppeld hemelwater;
- het stedelijk oppervlaktewater in watergangen en vijvers.

Bij de positiebepaling zijn geen organisatiebeperkingen aan het licht gekomen. Vanuit deze overweging is er nu dus geen aanleiding om de huidige organisatiestructuur te heroverwegen. Waterstad kiest ervoor enkele rollen te beschrijven die duidelijk moeten maken wie verantwoordelijk is voor welke activiteiten rondom de assets. Als processen, clusters en afdelingen waarde aan elkaar en aan de doelstellingen toevoegen, heeft de structuur geen aanpassing nodig.

Programmastructuur assetmanagement

Om de veranderingen vorm te geven en te ondersteunen, kiest Waterstad voor een integraal team. Het ontwikkelen van goed assetmanagement zal een langere periode aandacht vergen, te veel aandacht om te verwachten dat we alle aanpassingen vanuit de afdelingsplannen kunnen aansturen. Daarom heeft Waterstad ervoor gekozen een tijdelijke programmaorganisatie in te richten.

De programmaorganisatie werkt in deelprojecten en levert deelproducten op waaraan Waterstad echt wat heeft. Daarbij zijn de uitgangspunten en doelstellingen:

- We starten met de ontwikkeling van assetmanagement binnen de scope van stedelijk water, de rest volgt (mogelijk) later.
- We optimaliseren het beheer en realiseren een aantoonbare optimalisatie van de investeringen en het exploitatiebudget.
- We maken een gevuld risicoregister en zorgen voor een aantoonbare beheersing van de risico's op langere termijn, inclusief een totale risicowaardering die aansluit bij het gewenste weerstandsvermogen van Waterstad.
- We ontwikkelen een methode om de investeringskeuzes meer te onderbouwen met financiële, prestatie- en risicogegevens.
- We maken goede afspraken over uitbesteding en de bijdrage van aannemers nemen we op in de rapportage over het behalen van de doelstellingen.

Zowel voor de tijdelijke organisatie als voor het continu verbeteren daarna moeten er voldoende middelen zijn. De dekking daarvan komt uit de te behalen voordelen.

Verschillende medewerkers leiden de verschillende deelprojecten (zie figuur 4.2 en bijlage 2). Vooraf heeft Tessa een algemeen programmaplan gemaakt dat globaal beschrijft hoeveel capaciteit voor de verschillende onderdelen is voorzien. Ook eventuele specifiek benodigde kennis of ervaring heeft ze vooraf afgewogen. Kwaliteitsmedewerker en normspecialist Gert Schrijvers wordt Tessa's rechterhand. Moniek Spreekmeester van de afdeling Communicatie neemt het deelproject 'Omgeving en Stakeholders' en de interne programmacommunicatie op zich.

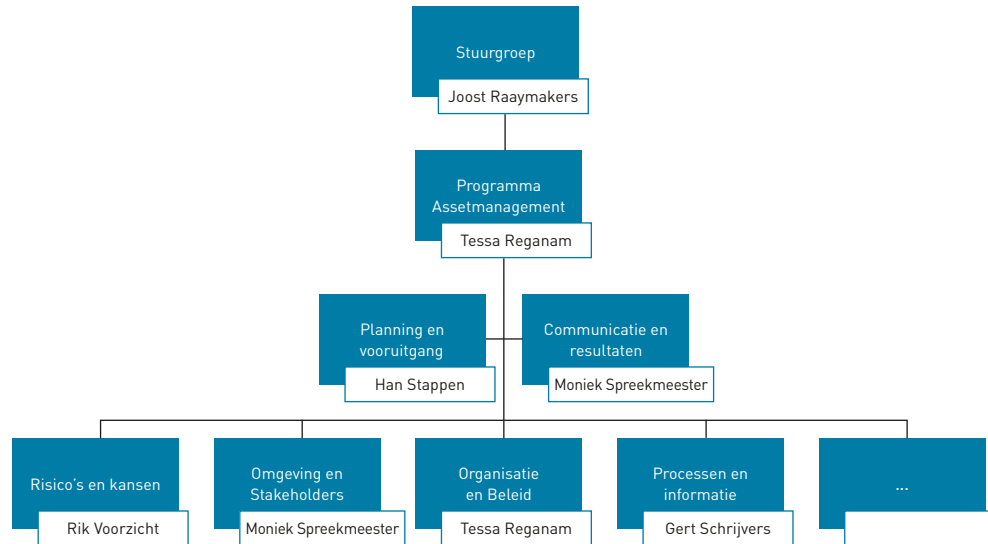
Tessa: *De organisatiestructuur blijft behouden, dat geeft op voorhand veel minder weerstand. Als na de procesverbeteringen duidelijk is dat de organisatie niet optimaal aansluit, kan een structuuraanpassing misschien wel bijdragen aan verdere optimalisatie.*

Tessa: *Het is goed dat we die inventarisatie hebben uitgevoerd van hoe andere organisaties assetmanagement aanvliegen. Dat maakte duidelijk dat het een meerjarig ontwikkeltraject is. En de beste aanpak voor een middelgrote gemeente als Waterstad bleek de programma-aanpak.*

Figuur 4.2 Programmaorganisatieschema, inclusief deelprojecten

Tessa: Hoe opereert het management binnen de structuur in relatie tot assetmanagement? Er is nog een stap te zetten om het MT meer bij de onderwerpen te betrekken. Hoewel ik dus formeel aan Peter rapporteer, is Joost wel de voorzitter van de stuurgroep geworden.

Tessa: In elk geval betrekken we het MT bij alle producten die de directie volgens de norm moet bekrachtigen. We gebruiken een aantal onderwerpen uit het coalitieprogramma om de daarbij behorende processen meteen te beoordelen en eventueel te optimaliseren. Hierdoor zullen directie en bestuur de toepasbaarheid van de veranderingen ook wel gaan inzien. Zo maken we werk met werk en zorgen we voor draagvlak en aantoonbare ervaring met de voorgestelde aanpassingen in de manier van werken.



4.2.2 Leiderschap

Voordat Waterstad het management van de assets wilde verbeteren, maakte het MT al enkele belangrijke strategische keuzes over het vrijmaken van budget en capaciteit, en over wie de implementatie gaat voorbereiden en uitvoeren.

De in de hiërarchie hoogste leider binnen de ambtelijke organisatie is de gemeentesecretaris, Joost Raaymakers. Andere leiders zijn de clusterhoofden, afdelingshoofden, teamleiders en projectleiders. Daarnaast bestaat er 'persoonlijk leiderschap'. Dat is het afgelopen jaar steeds meer in beeld gekomen bij Waterstad: medewerkers moeten bij de uitoefening van hun werkzaamheden in staat zijn persoonlijk leiderschap te tonen, bijvoorbeeld door proactief te communiceren.

Als het 'elkaar aanspreken' op de realisatie van doelstellingen en de prestaties van processen is gericht, is een behoorlijke slag in effectiviteit en efficiency mogelijk. Het plotseling reageren op alle incidenten en vragen van de raad en de ad-hoc aansturing die dit tot gevolg heeft, beïnvloeden de planning van de werkzaamheden. Als MT én alle andere leiders door-drongen raken van de ongewenstheid van deze verstoringen en elkaar erop coachen om ze zo veel mogelijk te beperken, draagt dat bij aan hogere effectiviteit. Tegelijkertijd is het een belangrijke vooruitgang op het gebied van leiderschap.

Dimensie afwijkingen en incidenten: ‘ad hoc meteen oplossen’ tegenover ‘anticiperen en afwikkelen’

Veel organisaties hebben moeite een balans te vinden bij het inspelen op plotselinge verstoringen in de vorm van afwijkingen en incidenten. Meestal lukt het om goed te reageren, maar het geeft veel onrust en geplande activiteiten – en daarmee doelstellingen – komen in het geding. Ook de registratie en de uitvoering van de ‘check’ en ‘act’ in de plan-do-check-actcyclus komen extra onder druk te staan.

We weten allemaal dat het beter is om te anticiperen en reacties op verstoringen te zien als onderdeel van de totale afwikkeling ervan. Maar dit vraagt wel om informatie (dus communicatie en registratie), sturing, verantwoording en analyse. Bovenal vraagt het veranderen van deze situatie om leiderschap. De leiders moeten sturen op ‘anticiperen en afwikkelen’.



Tessa: Wat mij steeds opvalt, is dat zodra iets uit de hoge hoed komt, wij er meteen bovenop springen. We halen het altijd, maar het is niet efficiënt.

Voor een voorspoedige implementatie van het assetmanagementsysteem en de bijbehorende nieuwe afspraken is het van groot belang dat het MT en middenkader achter de genomen beslissingen staan en deze samen in één heldere richting steeds weer bekrachtigen. Zij moeten nieuwe principes uitdragen en koers houden bij eventuele tegenslagen.

Voorheen werden bij Waterstad allerlei eigen prioriteiten gesteld en eigen wegen bewandeld. Dit gaat veranderen. Als iedereen gericht vanuit hetzelfde kader van verwachtingen en doelstellingen handelt, is er eerder een completer resultaat. Heldere communicatie over de doelstellingen en de realisatie ervan, draagt daaraan bij. MT en middenkader moeten daarop toezien, liefst met een gezamenlijke geïntegreerde rapportage op basis van de asset- en assetmanagementdoelstellingen.

Tessa: We evalueren niet goed. Ook leggen we weinig vast. Elk jaar nemen we ons weer voor om dit beter te doen, maar het lijkt een vicieuze cirkel.

Een aspect waarop Waterstad echt moet verbeteren, is de registratie. Tot nu toe is er vooral een drijfveer om te verantwoorden, maar niet om te verbeteren. De efficiency van de processen wordt nog niet gemeten. Om continu te kunnen verbeteren, moet de gemeente dus veel beter bijhouden wat de prestaties zijn van de assets en de organisatie.

4.2.3 Rollen

Naast het inrichten van een programma is tijdens de inventarisatie bij andere organisaties ook gebleken dat het verstandig is om assetmanagementrollen in te voeren om doelstellingen, activiteiten en resultaten te coördineren. Voor deze rollen beschrijft het team de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en enkele aanvullende processen.

Tessa: Voor de positiebepaling hebben we in de interviews aan de medewerkers gevraagd wie de assetowner, de assetmanager en de serviceproviders zijn. Toen we de resultaten in een tabel zagen, werd duidelijk dat we dit in Waterstad nog niet goed hebben vastgelegd.

Bij Waterstad zijn de rollen assesteigenaar, assetmanager en serviceprovider helemaal nieuw. En er is nog een verdeeld beeld over wie wat moet gaan doen. De rollen zijn soms wel herkenbaar, maar tussen de afdelingen zijn er toch wel grote verschillen. Het team spiegelt de input van andere organisaties aan Waterstad en stelt voor om de rollen zo te beschrijven dat ze maximaal aansluiten op de huidige organisatie. Toch zal dit een verandering betekenen voor de betrokkenen. Binnen de rollen gaat het steeds om de optimalisatie van de doelstellingen voor kosten, risico's en prestaties.

Asseteigenaar

De assesteigenaar bepaalt de richting en snelheid om toekomstige verwachtingen te realiseren en stelt daarvoor budget beschikbaar. De richting legt hij vast in het assetmanagementbeleid, het strategisch assetmanagementplan (SAMP) en de assetmanagementdoelstellingen (zie hoofdstuk 5).

Assetmanager

De assetmanager vertaalt globale prestatiedoelen naar prestaties per assetsysteem en stelt plannen op om de doelstellingen van de assesteigenaar te realiseren. Hij verdeelt het budget in materiaal, uren en andere hulpmiddelen. Hij houdt overzicht over de gezamenlijke asset- en assetmanagementplannen en rapporteert aan de assesteigenaar over de voortgang in het behalen van de doelstellingen. Een specifiek assetmanagementplan beschrijft hoe en waarmee een assetmanagementdoelstelling wordt gerealiseerd. Dergelijke plannen bieden inzicht in geplande fysieke uitbreidingen. Ook kunnen ze de vervanging van assets benoemen (welke en wanneer) en daarbij aangeven hoe de prestaties van bestaande assets veranderen (als het geen een-op-eenverving is) en welke risico's de vernieuwing beïnvloedt. Ook bijvoorbeeld een plan om een groep collega's de komende tijd bij te scholen op assetmanagementonderwerpen is een mogelijk assetmanagementplan.

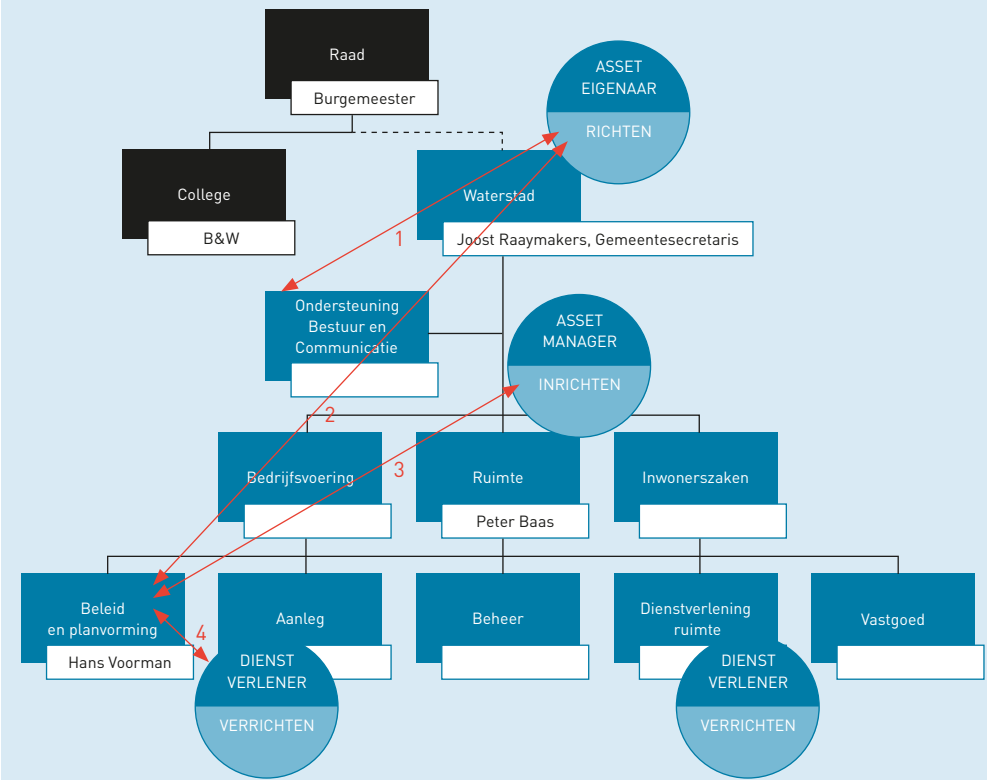
Tessa: *We hebben besloten om binnen het project de gewenste rollen te beschrijven en de bijbehorende inrichting van de processen en benodigde gegevens te realiseren. De betreffende rol moet dan wel snel worden opgepakt, anders is er een groot risico dat het proces of de verzamelde gegevens snel verouderen en geen onderdeel blijven van de nieuwe werkwijze.*

Dienstverleners

De dienstverleners (serviceproviders) voeren de activiteiten in de assetmanagementplannen uit of zien daarop toe. Dit omvat het ontwerp en de realisatie van gewijzigde of nieuwe assets, maar ook het onderhoud en de inspecties. Voor de afdeling Aanleg, een interne dienstverlener van Waterstad, zijn de assetmanagementplannen input voor veel gedetailleerdere projectplannen. Daar komen dan ook het bouwbeleid, het inkoopbeleid en andere eisen in beeld om tot een detailbestek te komen.

Rollen bij Waterstad

Nadat een extern bureau de rollen heeft toegelicht, heeft het team in enkele sessies met het MT en het middenkader de verschillende mogelijkheden besproken. Juist bij de afdelingshoofden bleek enige angst voor de verantwoordelijkheid over het budget van de assetmanager. In de huidige situatie zijn de afdelingshoofden zelf budgetverantwoordelijk. Hoe zit dat in het vervolg? Enige weken later heeft het deelprojectteam ‘Organisatie’ de rollen beschreven. De oplossing voor het budget zit in de invulling van de details. In figuur 4.3 ziet u het voorstel dat naar de directie gaat.



Praktijkcase

Figuur 4.3 Voorgestelde rollen binnen Waterstad

Tessa: Het zal nog wel lastig worden om de serviceproviders in hun rol te krijgen. Vastgoed beschikt nog zelf over het budget om projecten uit te voeren. En voor de wegen beschikt 'Beheer en Planvorming' over de budgetten van Aanleg. Bij ons is het vanuit de fusie nog verschillend, beide vormen komen voor. We zijn het er al langer over eens dat dit verschillen in sturing en resultaten oplevert. Misschien dat deze rolindeling daar ook bij helpt.

Tessa: De raad is de eindverantwoordelijke van de gemeente. De verschillende documenten die een asseteigenaar moet opstellen, geven richting aan het beheer, dus richting aan wat de ambtelijke organisatie uitvoert. Het lijkt mij goed om de rol asseteigenaar de eerste jaren bij de gemeentesecretaris neer te leggen. Als dat goed functioneert, kan dat zo blijven. Als de raad vindt dat zij dan onvoldoende invloed heeft op de richting, dan kunnen we de rol alsnog bij de raad leggen en deze vervolgens mandateren aan de gemeentesecretaris. Het is maar een klein verschil, maar wel goed om daarover na te denken en die optie voor de raad open te houden.

Opmerkingen bij de rode pijlen in figuur 4.3:

- 1 De afdeling ‘Ondersteuning Bestuur en Communicatie’ houdt de centrale planningen bij. Voorlopig heeft deze afdeling ook de taak om strategische gegevens actueel te houden (die worden gebruikt in het SAMP).
- 2 De asseteigenaar stelt de richting vast.
- 3 De beleidsmedewerkers ondersteunen ook de assetmanager bij het opstellen en monitoren van de assetmanagementplannen.
- 4 Een beleidsmedewerker houdt het voortgangsdashboard (KPI-boom, kritieke performance-indicatoren) bij. Hij bevraagt ook de serviceproviders op gezette tijden, zodat hij hun bijdrage aan de doelstellingen in de rapportage kan opnemen.



Asseteigenaar, richten (waarheen):

- norm bepalen: assetmanagementbeleid, SAMP en assetmanagementdoelstellingen;
- faciliteren, middelen beschikbaar stellen (euro's/budget).

Waterstad besluit de rol van asseteigenaar voorlopig bij de gemeentesecretaris neer te leggen. De dialoog over de budgetverdeling gaf de doorslag. De raad stelt de begroting wel vast, maar de voorbereiding door de clusters is doorgaans bepalend voor de voorgelegde raadsstukken en eventuele alternatieven daarin.

Assetmanagementprocessen ondersteunen de optimalisatie van de aanleg en het beheer van assets. Het politieke proces eromheen vult dat aan. Dus als de raad wil afwijken van het optimum, zal de asseteigenaar dat in de voorstellen verwerken, inclusief de reden en eventuele veranderde kosten, prestaties en risico's daarvan. De asseteigenaar zal niet zelf de betreffende documenten opstellen. Maar door erbij betrokken te zijn en deze te bekrachtigen, is zijn eindverantwoordelijkheid wel duidelijk. Beleidsmedewerkers van Hans Voorman kunnen onder meer het assetmanagementbeleid, het SAMP en de assetmanagementdoelstellingen opstellen (pijl 2 in figuur 4.3).



Assetmanager, inrichten (waarmee en wanneer):

- plannen beheren: assetmanagementplannen, assetdoelstellingen;
- regisseren, middelen inzetten en verantwoorden.

De medewerkers van Beleid ondersteunen ook de assetmanager met beleid en planvorming. Maar de eindverantwoordelijkheid ligt in dit geval bij het clusterhoofd Ruimte. Hij is dé assetmanager (pijl 3 in figuur 4.3). Het probleem van de budgetverantwoordelijkheid is opgelost. De assetmanager coördineert de budgetten, maar niet de bewaking van de realisatie. Als (de assets van) een afdeling meer budget nodig (hebben) heeft, komt dat via de langetermijnassetplanning aan het licht. De uiteindelijk door de asseteigenaar voorgestelde budgetten die de raad heeft goedgekeurd, gaan een-op-een naar de afdelingen. Daar komt de assetmanager niet meer tussen. Het betreffende afdelingshoofd bewaakt de exploitatie en is ook eindverantwoordelijk voor het uiteindelijke verschil tijdens de realisatie.



Dienstverlener, verrichten (wat en hoe):

- assets realiseren: uitvoeringsplannen maken en uitvoeren, onderzoek, planstudies;
- produceren: nieuwbouw, renovatie, onderhoud, rehabilitatie.

De projectmanagementactiviteiten voor aanleg bijvoorbeeld, die ook in het team van Hans zijn opgenomen, zijn dienstverleneractiviteiten. Voor de uitvoering van deze activiteiten zet Waterstad externe dienstverleners in, in opdracht van Hans. Zo kan de gemeente het ‘ontwerpen’ uitbesteden aan een extern ingenieurbureau. Maar als er voldoende capaciteit is, kan ook Planvorming het doen. De positiebepaling heeft uitgewezen dat Waterstad nog onvoldoende naar expertise en competenties keek bij de keuze voor uitbesteding (pijl 4, in figuur 4.3). Wie controleert dan het uitbestede werk?

Tessa: Het lijkt erop dat de assetmanagementrollen in Waterstad voor meer centrale besluitvorming over prestaties, risico's en kosten zorgen. En toch geeft het ook meer zelfsturing voor de assetmanager en de serviceproviders over de realisatie ervan.

Tessa: Ik weet niet echt of ons management-dashboard wekelijks zulke goede informatie kan geven. Als we meer informatie nodig hebben, moeten we vaker en meer registreren. Dit zal niet iedereen als een voordeel van assetmanagement ervaren.

4.2.4 Sturen

Leiderschap, rollen en sturen liggen in elkaars verlengde. De visie van de leider is belangrijk voor de richting. De aansporing, de sturing, is belangrijk om resultaten te behalen.

Het team bestudeert de indeling van de drie assetmanagementrollen nog eens en geeft ze weer op het whiteboard in drie plan-do-check-actcycli. De teamleden komen erachter dat het eerder geconstateerde 'ad hoc en oplossen'-gedrag ook in de sturing effect heeft. Doordat er onvoldoende feiten voorhanden zijn, ontbreekt de informatie om te sturen.

Sturen en bijsturen vinden bij Waterstad formeel maandelijks plaats. Tussentijds beoordelen blijft nogal eens achterwege. Aanleiding om te beoordelen en bij te sturen zijn meestal het maandelijks kasritme en de registratie van interne uren.

Het team leidt uit de bevindingen van de positiebepaling al drie verbeteracties af voor de maandelijks managementrapportage:

- Rapporteer en beoordeel het dashboard vaker. Wekelijkse beoordeling helpt om in de maandrapportage de beoogde resultaten te behalen.
- Voorkom te veel variabelen.
- Onderbouw de feiten met conclusies door goede analyses.

Het is lastig om het managementdashboard te vertalen naar de informatiebehoefte en de gegevensverzameling. Het MT wil sturing niet aanvliegen als een informatievraagstuk. Om de sturing te verbeteren, willen ze het gedrag aanpakken. Ook dat is een mogelijkheid, maar dan zal daarna vanuit de teams toch een behoefte aan informatie ontstaan. Zelfs bij het goede gedrag helpt stuurinformatie om te kunnen verbeteren op die onderdelen die dat zichtbaar nodig hebben.

4.3 Standaardisatie: organisatiebreed of assetspecifiek

Waterstad heeft ervoor gekozen om (voorlopig) alleen de activiteiten rondom de assets van stedelijk waterbeheer mee te nemen. Maar de optimalisatie van die processen vraagt om afstemming met alle betrokkenen. Ook de afdelingen Bedrijfsvoering (ICT en processen) en Ondersteuning Bestuur en Communicatie (HRM, Communicatie en Kwaliteit) moeten bijdragen om de gewenste (in)richting te bepalen. De raakvlakken met deze afdelingen komen in de scope van het assetmanagementsysteem. Dit inzicht is ook al uit de analyse van interne stakeholders gekomen.

Het is duidelijk dat sommige onderdelen van goed assetmanagement heel Waterstad raken. Afwegingen op strategisch niveau binnen Ruimte, bijvoorbeeld de risicobereidheid,

moeten ook gelden voor alle assets bij de andere clusters. Dus waar het meerwaarde heeft of nodig is om Waterstadbreed iets te introduceren, gebeurt dit. Dit vraagt wel om aparte aandacht en uitleg, maar de betrokkenheid zal erdoor toenemen.

Vastgoed stapt pas later in het programma. Maar er is al wel afstemming nodig, zodat vastgoedbeheerders straks ook met de gekozen algemene oplossingen uit de voeten kunnen.

Ter voorbereiding op de centrale borging heeft het team met ICT afgestemd dat er een algemene plek komt waar alle belanghebbenden van Waterstad over de assetmanagementontwikkelingen kunnen lezen. Dit zorgt ervoor dat iedereen vanaf het begin de ontwikkelingen en informatie deelt.

4.4 Organisatiestrategie: uitbesteden

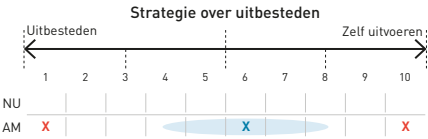
Uitbesteden is een middel om te veel of onregelmatig werk in opdracht te laten uitvoeren, zodat het de (planning van de) interne organisatie ontlast. Uitbesteding van specialistisch werk heeft een andere reden: de organisatie beschikt zelf niet over de kennis of de technologie. Hoe zorgt u ervoor dat een opdrachtnemer uw assetmanagementdoelstellingen overneemt? Als het bijvoorbeeld uw doel is om kosten te besparen, zal uiteindelijk de contractwaarde afnemen. Dat is niet in het belang van de opdrachtnemer. Of als uw doelstelling is om minder CO₂ te produceren, hoe kunt u de opdrachtnemer dan overtuigen om te investeren in minder belastend materieel? En hoe houdt u voldoende expertise in huis om uitbestede werkzaamheden te kunnen beoordelen? Krijgt de aannemer alle vrijheid en gaat hij zelf het continu verbeteren organiseren? De uitbestede activiteiten die bijdragen aan het behalen van een asset- of assetmanagementdoelstelling, horen ook bij te dragen aan de rapportage van de assetmanager.

Tessa: De effectiviteit van uitbesteden staat vaak ter discussie. De goedkopere aannemers doen het technische werk meestal goed, maar informeren de gemeente onvoldoende over wijzigingen. Reservedelen moeten we dan alsnog zelf beheren en registreren, zonder dat we bij de inzet ervan zijn betrokken. Naarmate we meer prestatiecontracten hebben afgesloten, wordt dat probleem alleen maar groter.

Dimensie strategie uitbesteden: ‘uitbesteden’ tegenover ‘zelf uitvoeren’

Kiest uw organisatie er bij voorkeur voor om operationele taken uit te besteden of wilt u voldoende kennis en ervaring behouden door het zelf te doen?

Als voor activiteiten veel materieel of specialistische, weinig te gebruiken gereedschappen nodig zijn, kan uitbesteding voordelig zijn. De aannemer kan de hulpmiddelen ook bij anderen inzetten en daardoor voordeliger werken. Maar wat doet u als u de hulpmiddelen zelf toch al hebt?



De positiebepaling heeft inzichtelijk gemaakt dat Waterstad nog geen uitbestedingsbeleid heeft. Ook zijn er geen criteria voor ‘zelf doen of uitbesteden’. Dit leidt mogelijk tot minder optimale keuzes. Als de eigen medewerkers of de hulpmiddelen voor een activiteit minder dan 100% belast zijn, waarom besteedt een andere afdeling zo’n activiteit dan uit?

Het programma bevat daarom drie onderdelen voor een betere beheersing van uitbestede activiteiten:

1 Uitbestedingsbeleid opstellen en laten vaststellen.

Hierin moeten de randvoorwaarden en criteria komen voor wat Waterstad wel en niet of nooit uitbesteedt. Ook geeft het uitbestedingsbeleid aandacht aan contractmanagement-activiteiten, specifiek wat betreft doelstellingen en risico’s. Dan is regelmatig controle nodig of de aannemer de afspraken nog kan waarmaken.

2 Een overzicht maken van activiteiten die we kunnen uitbesteden en welke doelstellingen deze activiteiten beïnvloeden.

3 Het contractbeheer (her)inrichten en een voorbeeldcontractbijlage maken.

Contractbeheer moet borgen dat de losse diensten niet elke keer ongepland of veel te duur zijn. De bijlage moet (toekomstige) uitbestedingspartners informeren over het assetmanagementbeleid en hun mogelijke bijdrage daaraan. Ook de eventuele rapportageverplichtingen van de aannemer aan de assetmanager horen hierbij.

Per onderdeel zijn de activiteiten weer uit te splitsen in te maken producten: het document, een procesbeschrijving, een handleiding of checklist om het in de toekomst op een soortgelijke manier te doen, et cetera.

4.5 Ondersteuning: mensen en middelen, competenties, bewustzijn en communicatie

Om de uitvoering stabielier te laten verlopen, heeft Waterstad ondersteunende activiteiten benoemd. De projectteams richten deze in, de assetmanager stuurt aan op het gebruik ervan. Het projectteam ‘Organisatie en beleid’ gaat richting geven aan deze ondersteunende activiteiten en weegt steeds de suggesties uit de NEN-ISO 55001 af. De norm stelt ook eisen aan de beheersing van mensen en middelen, competenties, bewustzijn en communicatie.

4.5.1 Mensen en middelen

De eerste aanvullende activiteit is een totaalplanning. De assetmanager krijgt zelf de verantwoordelijkheid over alle assetmanagementplannen. Hij geeft iemand de taak om de assetmanagementplannen in een globale planning te zetten. Dit draagt bij aan verschillende inzichten:

- 1 Het wordt duidelijk of alle plannen samen voldoende zijn om de gedefinieerde asset- en assetmanagementdoelstellingen te realiseren.
- 2 De eigen medewerkers met zeer specifieke kennis komen meer in beeld. Wordt niet te veel van hen gevraagd? Is de gewenste inzet van bepaalde schaarse middelen wel praktisch haalbaar? Een teveel aan werkzaamheden is uit te besteden. Maar als er onvoldoende eigen mensen overblijven om de uitvoering of oplevering te controleren of de nieuwe kennis te verwerven om de nieuwe assets te bedienen, dan is dat ineffectief.

De totaalplanning brengt en houdt punt 1 en 2 in beeld. Dit lijkt op de oude programma-planning met dat verschil dat nu ook de prestaties en veranderende assetrisico's per programma zichtbaar zijn. Zo ontstaat meer inzicht in veranderingen in de tijd van drie belangrijke parameters: prestaties, risico's en kosten.

Als een project vertraagt, zijn de medewerkers langer gebonden en kunnen ze pas later aan het volgende project beginnen. Welke assetprestaties lopen dan gevaar? Welke risico's ontstaan dan? Als er een onacceptabel hoog nieuw risico in beeld komt, moet dit met de asseteigenaar worden besproken. Als dan wordt besloten dat de projectvertraging niet hoeft te worden ingelopen met extra middelen, dan is iedereen op de hoogte van het nieuwe risico en het besluit daarover.

4.5.2 Competenties

Om de aantoonbaarheid van de aanwezige kennis van de verschillende medewerkers van Waterstad per functie en rol te vergroten, ontwikkelt het projectteam 'Organisatie & Beleid' samen met HRM een nieuw register in het bestaande HRM-systeem. Dit systeem heeft voldoende mogelijkheden om de gewenste gegevens bij de medewerkers toe te voegen en actueel te houden.

De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het beheer van de gegevens, maar de medewerkers krijgen een eigen taak om hun eigen gegevens actueel te houden. Tijdens de persoonlijke ontwikkelgesprekken wordt ook getoetst of de individueel geplande cursussen het collectieve belang van noodzakelijke opleidingen voldoende afdekken. In het register komen de antwoorden op de vragen in tabel 4.1.

Tessa: *Om de beheeractiviteiten van Waterstad te versterken, moeten we tactische maatregelen treffen die bijdragen aan dat beheer en de assetmanagementprocessen. Als er bijvoorbeeld een goed beeld is van wie wat doet (de rollen) en van tevoren is georganiseerd dat deze mensen op tijd de juiste kennis en ervaring hebben, dan voorkomen we problemen tijdens de uitvoering. Dit geldt speciaal voor mogelijke activiteiten tijdens de wachtdienst.*

Tabel 4.1 Vragen voor het nieuwe competentiesregister

	Vraag	Verantwoordelijk
1	Welke kennis is noodzakelijk voor de functies en rollen?	Afdelingshoofd
2	Wie is aangewezen voor welke functies en rollen?	Afdelingshoofd
3	Wie heeft voor zijn functie op dit moment nog onvoldoende kennis of ervaring?	Afdelingshoofd
4	Welke acties zijn ingepland om punt 3 te verhelpen?	Medewerker
5	Welke kosten horen bij de totale cursusbehoefte?	HRM, na acceptatie van een aanvraag
6	Is er voldoende budget om de eventuele achterstand op termijn in te lopen?	Afdelingshoofd

Tessa: Eigenlijk zijn we het werk met HRM een stuk beter gaan afstemmen sinds we ze als interne stakeholder zien. Daardoor konden we nu doorpakken en was het overzicht zo gemaakt. Ook met de afdeling Communicatie hebben we een sterker beeld van wederzijdse verwachtingen en elkaars rol.

Tessa: De raad heeft nieuwe ambities in het coalitieakkoord laten opnemen, maar ook een bovengrens aan de budgetten gesteld. Door aan de voorkant te prioriteren (en te accepteren dat er mogelijk enige achterstand overblijft), voorkomen we het negatieve effect van té ambitieuze doelstellingen. Als ieder zich bewust is van de doelstellingen en daaraan actief meewerkt, worden ze eerder bereikt.

De eerste doelstelling is dat met iedere medewerker van het cluster Ruimte voor het einde van het jaar is gesproken over de noodzakelijk kennis die hoort bij zijn functie en eventuele nieuwe rollen. De uitkomst wordt in het HRM-systeem vastgelegd (1 t/m 3 uit tabel 4.1). De taakafspraken in het jaar erop moeten de grootste verschillen tussen behoefte en realiteit aanpakken (4). Voor het jaar daarna komt er extra opleidingsbudget om de basiskennis van assetmanagement en risicomanagement in Waterstad op grote schaal te vergroten (5 en 6).

4.5.3 Bewustzijn

Iedereen moet betrokken raken bij de doelstellingen en de eigen en gezamenlijke bijdrage (of belemmering) aan de realisatie daarvan herkennen. Behalve bekendheid met de doelstellingen is bewustwording van de risico’s en kansen belangrijk, als die de realisatie van die doelstellingen beïnvloeden.

Eigen agenda’s en eigen redenen worden bij agenda- of planningsproblemen afgezet tegen het collectieve belang van de asset- en assetmanagementdoelstellingen. Inzet die bijdraagt aan realisatie van een doelstelling, gaat altijd voor.

De komende jaren toetst Waterstad of de agendaproblemen toe- of afnemen. Ook wordt bekeken of het gebruik van de doelstellingen als argument om bestaande afspraken te wijzigen helpt of eerder averechts werkt.

4.5.4 Communicatie

Als collega's elkaar vragen hoe het gaat, antwoorden de meesten bij Waterstad: 'het gaat goed' en/of 'het is druk'. Is het wel zo positief dat iedereen altijd maar vindt dat het druk is? Is lange dagen maken de norm? Of is 'druk' meer een algemene uitdrukking om te voorkomen dat er werk bij komt of een argument om te kunnen zeggen dat iets mogelijk met vertraging af komt? Communicatie is duidelijk een onderwerp dat bij elke organisatie anders gaat. Het is een zichtbaar aspect van de bedrijfscultuur.

Tessa: *Zorgen voor heldere communicatie is belangrijk. Als het goed is, neemt het aantal deelnemers bij overleg af door de extra transparantie en nieuwe rollen. Dus hier liggen kansen om een deel van de volle agenda's te ontlasten, en toch voldoende betrokken te blijven.*

Praktijkcase

Tessa: Ik wil wel enkele besluiten over het vergaderen laten nemen. Bijvoorbeeld: afspraken die bij de taken van de rol of functie horen, gaan vóór thuiswerken. Besluiten die bij afwezigheid van deelnemers zijn genomen, worden achteraf níét meer teruggedraaid, tenzij er nieuwe argumenten boven tafel komen die het project- of assetrisico of de assetprestaties ernstig in gevaar brengen.

Tessa: De NEN-ISO 55001 is hier best handig: beschrijf de communicatiebehoeften van de interne stakeholders (wie, wanneer, waarover en hoe). Dat beschrijven in het communicatieplan helpt om de agenda's (van minder noodzakelijk betrokkenen) te ontlasten.

Het goede voorbeeld

Bij nieuwe regels is positief voorbeeldgedrag van de leiders erg belangrijk. Ook zij moeten zich houden aan 'afpraak is afspraak', 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt' en meer praktische regels als 'geen vergadering zonder voorbereiding'. Als zij de regels naleven, doen medewerkers dat ook. Maar als iemand wegkomt met een smoes, zoeken anderen ook argumenten om het niet doen. De invoering van verbeteringen komt dan in een negatieve spiraal, terwijl de nieuwe regels en aanspreken op ongewenst gedrag juist zijn bedoeld om elkaar de goede kant op te helpen. In een positieve spiraal samen steeds beter worden; continu verbeteren.

Aanspreken op resultaat

De variabele werktijden die tegelijk met de intrek in/de verhuizing naar het nieuwe gebouw zijn ingevoerd, worden in Waterstad als zeer positief ervaren. Maar inmiddels is op dinsdag en woensdag geen besprekingsruimte meer te reserveren en zeggen collega's op maandag of vrijdag gewoon af omdat ze thuis werken. Hier begint toch een ongunstig patroon te ontstaan. Hoe is dat te doorbreken? Vroeger werd vooral gekeken naar hoelang iemand aanwezig was (prikklok). Maar nu leidt afwezigheid tot discussies. Is thuiswerken een (handig) hulpmiddel of een recht? Om dit te onderzoeken en het ongunstige patroon te doorbreken, kiest Waterstad ook hier een geleidelijke aanpak op basis van feiten. Eerst wordt de omvang van het probleem gemeten, want misschien is alleen sprake van een negatief gevoel. En negatieve geluiden worden binnen de gemeente sneller en meer versterkt dan positieve geluiden.

Tessa plant een workshop Cultuur & Communicatie om twee onderwerpen te behandelen:

- Welke onbewuste beslissingen spelen er en zorgen voor onbegrip? Hier gaat het om beslissingen waarover onvoldoende communicatie is. Binnen Ruimte vinden we kwaliteit belangrijker dan doorlooptijd. Toch geeft dit soms onbegrip tijdens het bijstellen van de planning als er zaken (weer) zijn uitgelopen.
- Welke andere overlegproblemen zijn er? Dit gesprek gaat onder meer over te volle agenda's, de te hoge bezettingsgraad van de vergaderruimten midden in de week en het afzeggen op maandag en vrijdag.

De uitkomsten van de workshop komen samen met de resultaten van de stakeholders-analyse in een communicatieplan. Alle belangrijke afstemmomenten met de stakeholders komen hierin, inclusief de volgende enquête voor de stakeholdersanalyse. Het lijkt ook de plek om de volgende zaken te beschrijven:

- Waterstad gaat de assetmanagementrollen actief gebruiken en roept op om overleg met meer dan zes deelnemers zo veel mogelijk te beperken.
- De criteria om af te stemmen tussen asseteigenaar, assetmanager en dienstverleners.

In het afdelingsoverleg wordt ruimte gereserveerd om conclusies en hoofdlijnen uit de projecten met de gehele groep te delen. De projectleiders komen de hoogtepunten of belangrijke besluiten in hun projecten toelichten. Dit draagt bij aan inzicht in en begrip voor elkaars werk, waardoor we tijdens overleggen niet steeds met elkaar in discussie gaan over overbodige details.

Terugblik op de dimensies

- Hebt u na het lezen van dit hoofdstuk al een beeld van hoe u de goede balans vindt tussen ‘ad hoc oplossen’ en ‘anticiperen en afwikkelen’? In hoofdstuk 5 leest u hoe de leiders van Waterstad hier samen richting aan geven.
- Is uw kijk op uitbesteden veranderd? Door een helder uitbestedingsbeleid te schrijven, voorkomt u dat afdelingen individuele keuzes maken. Als u voor een onderdeel kiest voor uitbesteden, moet u dit vooraf goed organiseren. Contractbeheer is daarbij essentieel.

Meerwaarde

Tessa: Duidelijkheid over de rollen en het beperken tot de eigen taken met transparante afstemming over de belangen, zorgt voor meer gezamenlijke daadkracht. Als iedereen zijn eigen taken goed uitvoert (en de planning op orde is), dan voorkomen we ook een sneeuwbaaleffect van wachten op elkaar. Door goede registratie ontstaat ook inzicht of meerwerk ook meerwaarde oplevert.

Een transparante organisatie, duidelijke rollen en heldere afspraken dragen bij aan effectief communiceren. Gedetailleerde beschrijvingen van de rollen en verantwoordelijkheden geven meer vrijheid in de uitvoering. Binnen de grenzen van hun rol mogen medewerkers meer zelf beslissen. Afstemmen wordt vaker schriftelijk informeren. Dat verhoogt ook weer de transparantie en draagt daarmee bij aan het continu verbeteren. Geborgde feiten en beslissingen zijn immers achteraf mee te nemen in eventuele analyses.

Een sleutel voor een effectieve coördinatie ligt bij het management:

- Als iedereen dezelfde boodschap uitdraagt en stuurt met dezelfde doelstellingen voor ogen, dan komen mensen, middelen en processen optimaal tot hun recht.
- Als iedereen weet wat er moet gebeuren, de juiste middelen op tijd klaarliggen en een eventuele opleiding tijdig is georganiseerd, krijgt demotivatie geen kans.
- Aanspreken op behaalde resultaten stimuleert ook.
- Alleen activiteiten die bijdragen aan doelstellingen, blijven in de planning staan.

Als u ook de geleverde inspanning inzichtelijk maakt en koppelt aan de assets of assetsoorten waarop de inspanning betrekking heeft, kunt u kosten en prestaties met elkaar in verband brengen. Daarmee verbindt u het continu verbeteren met de dagelijkse praktijk.

Aan de slag

Meer informatie over deze en andere onderwerpen vindt u op: www.riool.net/hasw

Met welk assetmanagementonderwerp u ook aan de slag gaat, stel de rollen helder vast. Trek daarbij de verantwoordelijkheid over de strategische keuzes, het invullen met tactische plannen en het uitvoeren en realiseren van de assetprestaties uit elkaar. De splitsing bevordert gesprekken op de grensvlakken als dat nodig is, bijvoorbeeld door moeilijkheden bij het realiseren van doelstellingen. (Is de doelstelling te ambitieus, zijn de middelen te beperkt of is de uitvoering zelf te traag?)

Een programma-inrichting voor het ontwikkelen van assetmanagement kan bijdragen aan de gewenste resultaten. Het doel is niet om projectmatig snel een aantal systemen operationeel te krijgen (output), maar om voor de lange termijn te borgen dat mensen op basis van andere gedachten en informatie besluiten nemen die uiteindelijk beter aansluiten op de wensen van de stakeholders (outcome). Ter ondersteuning van eventuele (re)organisatiekeuzes is beter zicht op uw eigen organisatiecultuur en veranderbereidheid een handig hulpmiddel. Dit kunt u in het programmaplan benoemen en op verschillende momenten aandacht geven.

De NEN-ISO 55001 geeft aanwijzingen om ondersteunende middelen in beeld te brengen en te houden. Hier kunt u verkennende stappen zetten, omdat dat uiteindelijk helpt om de nog af te spreken doelen (zie hoofdstuk 5) waar te maken. Denk aan het inrichten van een competentiemodel. Het model houdt in beeld welke kennis en vaardigheden met welke opleiding bij welke functies hoort en geeft aan of de huidige medewerkers die die functies uitoefenen daaraan voldoen (heeft iedereen de benodigde opleiding en/of ervaring). Dit helpt bij het maken van een opleidingsplan, geeft inzicht in de opleidingskosten voor de komende jaren en ondersteunt opleidingskeuzes die bijdragen om storingen door persoonlijke fouten te verminderen.

Literatuur

- Schein, Edgar H., De Organisatiecultuur en Leiderschap, 1992, vertaald uit: Organizational Culture and Leadership; John Wiley & Sons inc.; 4th edition, 2010, ISBN: 978-0-470-19060-9.

5 Assetmanagement- beleid, SAMP en doelstellingen

Nu iedereen zijn rol kent en weet wat er wordt verwacht, is het tijd aan te geven wat de organisatie gaat doen om de wensen te vervullen. Door de wensen te vertalen naar concrete activiteiten en doelen voor de assets, ontstaat zicht op de benodigde middelen, mogelijkheden en gewenste verbeteringen.

In dit hoofdstuk komt aan bod hoe u de richting die de organisatie met haar assets op gaat, vastlegt in het assetmanagementbeleid. Dit beleid werkt u uit in het strategisch assetmanagementplan (SAMP) en sluit u af met specifieke en meetbare assetmanagementdoelstellingen. Zo kunt u bijhouden of de organisatie de doelen met de huidige aanpak voldoende realiseert. Door hierop te focussen, bent u een belangrijke stap dichterbij de garantie dat u de doelstellingen ook echt haalt.

In dit hoofdstuk staan strategische en tactische onderdelen voor het ontwikkelen van assetmanagement. Details over de normeisen voor assetmanagementbeleid, SAMP en doelstellingen vindt u in de paragrafen 5.2, 5.3 en 6.2.1 van NEN-ISO 55001.

5.1 Wat Waterstad gaat doen

5.1.1 Definities en volgorde assetmanagementonderdelen

Als eerste wil het projectteam ‘Organisatie en Beleid’ zich een beeld vormen van hoe assetmanagementbeleid, SAMP, assetmanagementdoelstellingen en -plannen uit de NEN-ISO 55000 zich verhouden tot de documenten die Waterstad nu al gebruikt. Door deze met elkaar te vergelijken, wordt duidelijk wat ontbreekt en wat nog moet gebeuren. Om de vergelijking te kunnen maken, moet het team eerst de definities en volgorde van deze assetmanagementonderdelen uitzoeken.

Gert pakt het uitwerken van de definities vanuit de norm op. Diezelfde middag gaat hij aan de slag en mailt het resultaat aan het projectteam (zie de mail in het kader).

Tessa: Toen ik enkele weken geleden bij Hans begon over dat we beleid, strategie en doelstellingen voor onze assets moeten opstellen, reageerde hij met: ‘Maar dat hebben we toch al...?’ Het is mij ook onduidelijk wat we wel en niet hebben, dus het lijkt me wel een eerste stap om dit uit te zoeken.

Van: Gert Schrijvers

Verzonden: woensdag 17 februari 20XX 16:01

Aan: Tessa Reganam <treganam@waterstad.nl>; ...>

Onderwerp: RE: Documenten en volgorde volgens NEN-ISO 55000

Beste projectteamleden,

Op basis van de NEN-ISO 55000-serie heb ik de volgende indeling van documenten gemaakt die elkaar zouden moeten opvolgen. Hier kunnen we onze inhoud aan spiegelen, zodat we zien wat we hebben en wat we missen.

- Assetmanagementbeleid: bedoelingen en richting van een organisatie met betrekking tot assetmanagement, zoals de directie formeel kenbaar heeft gemaakt.
- SAMP: document dat aangeeft hoe organisatiedoelstellingen moeten worden omgezet in assetmanagementdoelstellingen, de benadering voor het ontwikkelen van assetmanagementplannen en de rol van het assetmanagementsysteem om de assetmanagementdoelstellingen te helpen bereiken.
- Assetmanagementdoelstellingen: te behalen resultaat met assetmanagement:
 - assetmanagementorganisatiedoelstellingen: management van activiteiten, processen, producten (inclusief diensten), systemen of organisaties;
 - assetdoelstellingen: het vermogen van assets om te voldoen aan eisen of doelstellingen.
- Assetmanagementprestatie(s): meetbaar resultaat, afgeleid van assetmanagementdoelstelling.
- Assetmanagementplan: document dat de activiteiten, mensen, middelen en tijdsaders beschrijft die een individuele asset, een assetsoort of een assetsysteem nodig heeft om de assetmanagementdoelstellingen van de organisatie te bereiken.

Nog enkele opmerkingen:

- Nog even de definitie van assetmanagement omdat dit begrip in bovenstaande uitwerking terugkomt. Assetmanagement: gecoördineerde activiteiten van een organisatie om waarde te realiseren uit assets.
- De norm heeft het over 'gedocumenteerde informatie', dit kunnen losse of samengestelde documenten zijn.
- Na de assetmanagementplannen volgen de uitvoerende processen waarin we de maatregelen uitvoeren.
- De assetmanagementplannen nemen we in het projectteam 'Risico's en Kansen' mee, maar heb ik hierboven voor de volledigheid wel genoemd.

Aanstaande vrijdag 09:00 werken we het verder uit.

Groeten, Gert

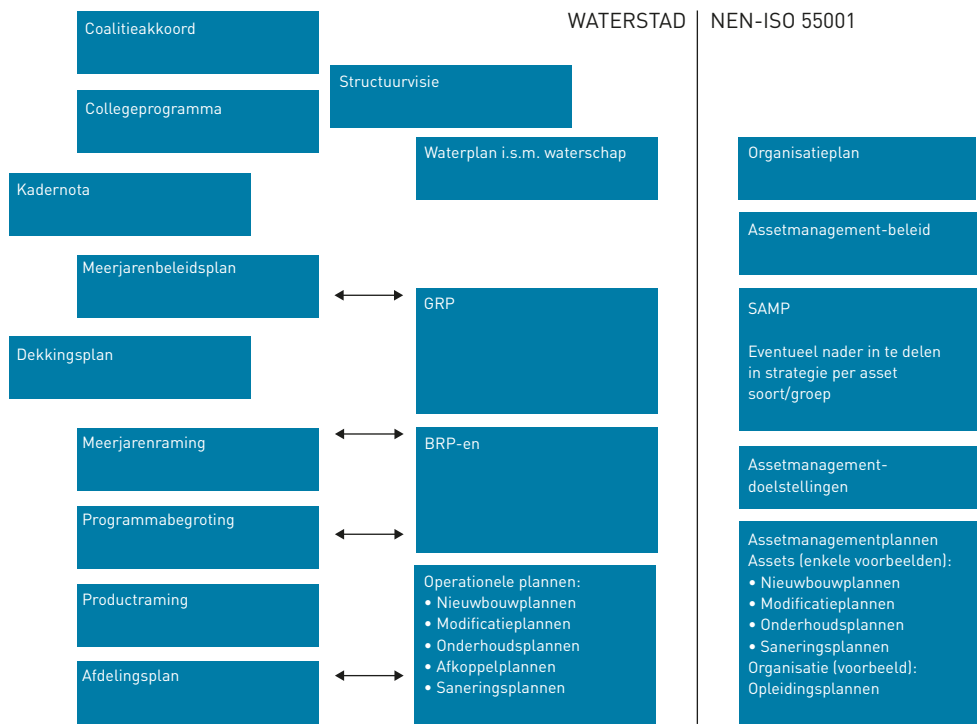
Tessa denkt terwijl ze de e-mail leest: Dat doet-ie toch handig. Volgens mij gaat de opleiding die Gert doet en de kennis die hij daarmee opdoet goed van pas komen. Voor hem is dit programma een goede kans om zich breder te ontwikkelen vanuit de kwaliteitsactiviteiten.

5.1.2 Documentenanalyse

Met de begrippen en de globale inhoud van de documenten voor ogen speurt Tessa het intranet af naar bestaande documenten die beleid, strategie en doelstellingen van Waterstad in het algemeen en in relatie tot de stedelijkwaterassets beschrijven. Ter voorbereiding op de bijeenkomst van vrijdag stuurt ze de documenten en een eerste uitwerking van de volgorde naar de projectteamleden met de vraag om ze te bestuderen.

In de bijeenkomst van vrijdag gaat het team aan de slag met de mail van Gert en de input van Tessa. Door de beelden met elkaar te delen en af te stemmen, leggen de teamleden verbanden tussen de documenten die de norm aangeeft en de bestaande documenten van Waterstad (zie figuur 5.1).

Tessa: In 2004 toen het Besluit Begroting en Verantwoording is ingevoerd, hebben we een behoorlijk rigide documentenstructuur ingericht. Daar zat een overzicht bij waarin de documenten van strategisch naar operationeel gerangschikt waren.



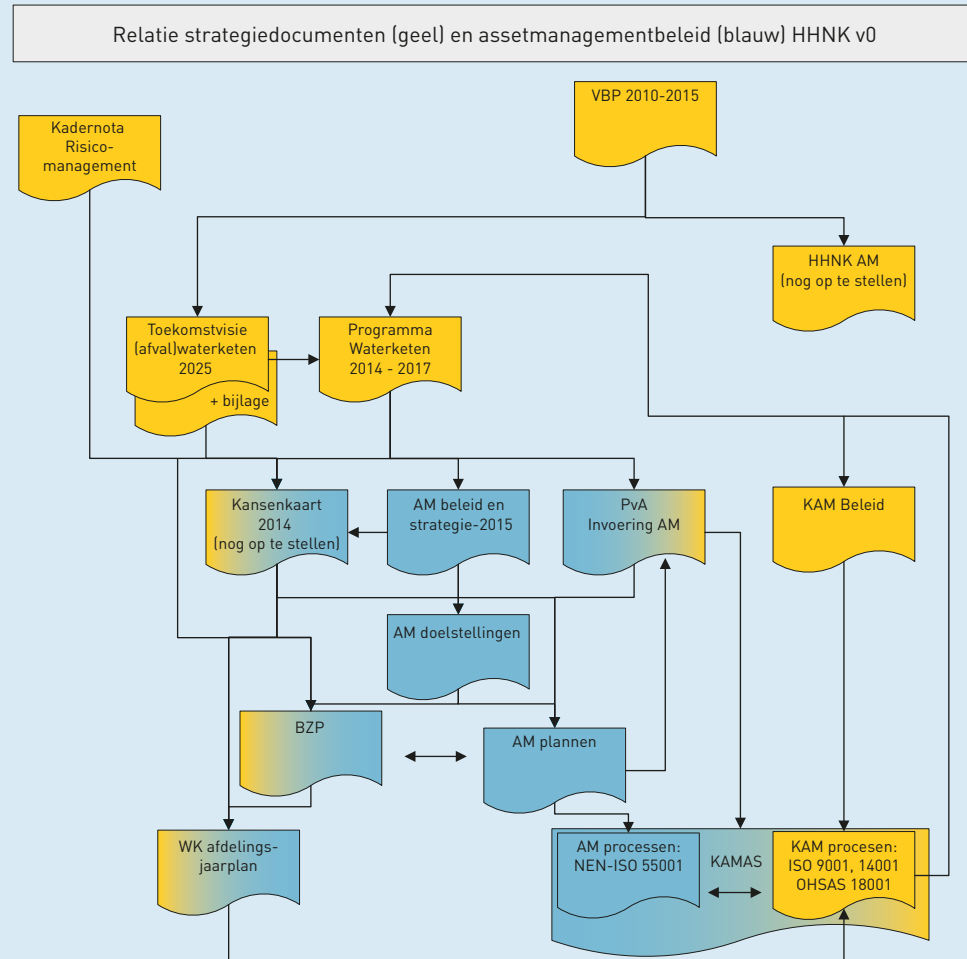
Figuur 5.1 Overzicht bestaande documenten Waterstad en gedocumenteerde informatie volgens de norm

Praktijkcase

Documentenstructuur

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) ging in 2013 bewuster met de NEN-NEN-ISO 55000 norm aan de slag. Het waterschap heeft inzichtelijk gemaakt hoe begrippenkaders en documenten van de norm aansluiten op de daar geldende begrippen en documenten.

Figuur 5.2 Overzicht documenten HHNK



Tessa: Als we Peter uitleggen wat er ontbreekt en wat we nog moeten invullen, gaat-ie natuurlijk vragen wat er misgaat als we niets doen. Dan moeten we een beter verhaal hebben dan dat we niet voldoen aan de NEN-ISO 55001...

In figuur 5.2 geeft de blauwe kleur aan of een document deels of geheel betrekking heeft op assets en assetmanagement. Elke organisatie kent processen (soms impliciet) die noodzakelijke activiteiten organiseren en aansturen, en documenten en rapportages opleveren. De afdeling Waterketen van het HHNK had bijvoorbeeld al een waterbeheersplan, een toekomstvisie op de afvalwaterketen en een programma waterketen dat kaders, doelstellingen en uitvoeringsprogramma van de waterketen beschrijft. Deze documenten zijn duidelijk gevoed met ontwikkelingen en trends in de veranderende context, de behoeften en verwachtingen van stakeholders en de maatschappelijke kerntaak. Ook was er al een kadernotitie risicomanagement. En er waren al basiszuiveringsplannen (BZP's) waarin voor elke zuiveringskring de prestaties, risico's, kosten en benodigde maatregelen zijn vastgelegd.

Nieuwe onderdelen waren assetmanagementbeleid, assetmanagementstrategie (de voorloper van het SAMP volgens PAS 55, de Britse voorloper van NEN-ISO 55000), de assetmanagementdoelstellingen en de assetmanagementplannen. Daarnaast is het bestaande KAM-systeem (kwaliteit, arbo en milieu) uitgebreid naar een KAMAS-systeem, waarin ook assetmanagement is opgenomen.

Tessa: *Het zou nuttig zijn om dit voor al onze assetsoorten uit te werken, dan zien we de overeenkomsten en verschillen goed. Maar laten we eerst maar een opzet maken voor alle bekende documenten vanuit de huidige scope.*

Samen met Gert maakt Tessa een sheet over de toegevoegde waarde van de verschillende assetmanagementdocumenten.

Aan de hand van het inzicht dat is ontstaan, trekt het team de volgende conclusies:

- Assetmanagementbeleid: er is geen door het bestuur of de directie kenbaar gemaakt beleid voor de bedoelingen en richting van de organisatie met betrekking tot assetmanagement.
- SAMP:
 - Een SAMP kan op alle assets van een organisatie slaan. Het GRP richt zich op de gemeentelijke watertaken.
 - In een SAMP kunnen we specifieke assetstrategieën voor verschillende groepen assets opstellen. In die zin lijkt het GRP op een assetstrategie met een grote groep assets, namelijk alle voorzieningen voor de watertaken van Waterstad ineen.
 - Het GRP beschrijft hoe we organisatiedoelstellingen vertalen in doelstellingen voor de voorzieningen. Een SAMP heeft eenzelfde functie en beschrijft de beoogde strategie daarvoor.
 - Het GRP vermeldt de voorzieningen met aantallen en kilometers. Dit is een nauwkeurige weergave van de assetscope, die we kunnen gebruiken in andere documenten om de scope af te bakenen.
 - Het GRP zet de toekomstverwachtingen van de assets af tegen de huidige situatie en beschrijft programma's die voor instandhouding, aanpassing en uitbreiding van de voorzieningen voor de komende vijf jaar gelden. Een SAMP heeft een vergelijkbare opbouw.
 - Het GRP richt zich met name op de assets en minder op de organisatie. Het plan beschrijft middelen, maar gaat niet in op het organiseren, beheersen en verbeteren van de organisatieprocessen: het assetmanagement.
- Assetmanagementdoelstellingen:
 - Het GRP en de rioleringszorg (Leidraad riolering) hanteren het begrippenkader 'doelen, functionele eisen, maatstaven en meetmethoden' (DoFeMaMe). Dit zijn assetdoelstellingen en assetprestaties in het begrippenkader van de norm.
 - Het valt op dat in het Meerjarenbeleidsplan doelstellingen staan voor duurzaamheid en CO₂-reductie, maar het GRP en de uitwerking daarvan bevatten geen doelen en prestaties voor energiebesparing.
 - Het GRP en de assetmanagementdoelstellingen zijn gericht op de voorzieningen. In het GRP staan geen doelen en prestaties voor het organiseren, beheersen en verbeteren van de organisatieprocessen (net als bij het SAMP).
- Plannen:
 - De basisrioleringsplannen (BRP-en) vertalen voor elke wijk van Waterstad de uitgangspunten (doelstellingen en prestaties) voor onze assets naar maatregelen voor beheer, instandhouding, aanpassing en uitbreiding. Het GRP geeft kaders mee aan de BRP-en.

Tessa: Dit is voor mij toch wel weer heel bevestigend. We gaan niet iets helemaal nieuws doen, maar we gaan de wijze waarop wij onze assets managen verbeteren.

Tessa: Na enig puzzelen sluiten de doelstellingen en prestaties zoals NEN-ISO 55000 die noemt, mooi aan op de DoFeMaMe die we kennen vanuit de Leidraad riolering.

Omgekeerd voeden de BRP-en het GRP met informatie.

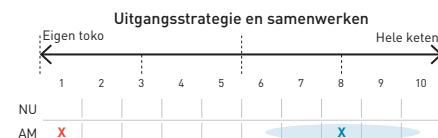
- Onderliggend aan de BRP's zijn er plannen gericht op de uitvoering van beheer, instandhouding, aanpassing en uitbreiding.
- De afdelingsplannen zijn gericht op het uitvoeren van ons werk (zie hierboven), maar (wederom) minder op het organiseren, beheersen en verbeteren ervan.

Dimensie strategie en samenwerken: 'eigen toko' tegenover 'de hele keten'

Een onderdeel in de strategie is de mate waarin de organisatie samenwerking met andere partijen of uitbesteding aanmoedigt of juist niet. Gemeenten en waterschappen staan met elkaar in verbinding omdat hun hoofdprocessen en assets een keten vormen. Samenwerken biedt mogelijkheden om maatschappelijke kosten te verlagen. De overheid stuurt ook aan op samenwerking. Doet uw organisatie dit uit die verplichting, maar focust u liever op de eigen organisatie of afdeling? Of kijkt u binnen uw beheergebied actief naar mogelijkheden om samen te werken?

Denk hierbij ook aan het samenwerken met organisaties die infrastructuur binnen het gebied bezitten en/of beheren, zoals drinkwater-, energie- en telecombedrijven. Als u samen een tracé aanpakt, bespaart u op herinrichtingskosten en vermindert u de overlast voor de omgeving. Om op uitvoerend niveau een en ander te kunnen bereiken, moeten de organisaties dit op bestuurlijk en vervolgens tactisch niveau voorbereiden. Hiervoor moet u uw assetmanagementbeleid, SAMP en plannen dus ook afstemmen op de ketenpartners en medegroundgebruikers.

Als de benodigde tijd voor afstemming met andere organisaties ontbreekt omdat uw eigen doelstellingen op tijd klaar moeten zijn, moet u een afweging maken. U kunt eerst uw eigen organisatie meer op orde brengen om een goede inbreng te kunnen leveren. Maar u kunt ook samen beginnen en al lerend ook zelf meer en meer op orde komen.



Tessa: In het kader van de vervangingsopgaven van ketenpartners zijn mooie voorbeelden te zien van 'maatschappelijk laagste kosten'. In de brede scope liggen meer kansen. Toch denk ik dat wij eerst onze onderdelen goed moeten neerzetten en dan pas de scope willen uitbreiden.

5.1.3 Bepalen wat moet gebeuren

Het projectteam is tevreden met het resultaat en wil het delen met het MT. Om te kunnen doorpakken, geeft het projectteam een advies mee over wat er moet gebeuren, zodat het MT hierover een besluit kan nemen. De acties die het team ziet, zijn:

- In afstemming met de gemeentesecretaris assetmanagementbeleid opstellen en door hem laten vaststellen.
- Nagaan of de opstellers van het GRP energiebesparingsdoelen in beeld hebben en weten waarom ze ontbreken in het GRP.

Tessa: Als Hans vraagt wat de oplossing is, zullen we een goed voorstel moeten hebben. Hij heeft er een hekel aan als we alleen met het 'probleem' komen aanzetten. Dus laten we meteen maar de acties op hoofdlijnen uitwerken.

- Nagaan waarin het opstellen van een SAMP verschilt van een GRP en verbetervoorstellen doen. Hierin ook aandacht besteden aan de mate waarin de organisatieprocessen rondom beheer, instandhouding, aanpassing en uitbreiding van de voorzieningen bijdragen aan realisatie van de assetmanagementdoelstellingen.
- Doelstellingen identificeren voor de uitvoering en ontwikkeling van organisatieprocessen, zodat we de prestaties ervan kunnen meten.
- De activiteiten in de afdelingsplannen in verband brengen met de organisatieprocessen en hun doelstellingen en prestaties.

Het team verwerkt de resultaten in een presentatie, zodat Tessa de bevindingen en te nemen acties met het MT kan afstemmen. Tessa vraagt Gert om ondersteuning bij het toelichten van de norm en de voordelen die dit Waterstad moet bieden. In de middag zet Tessa de puntjes op de i en stuurt ze de presentatie naar de MT-leden.

De dinsdag erop is het MT-overleg. Gert en Tessa hebben vooraf nog kort de presentatie doorgenomen en zitten vol zelfvertrouwen in de overlegkamer op de deelnemers te wachten. Na de algemene voortgang en status van het programma staat de behandeling van de bevindingen van projectteam 'Organisatie en Beleid' op de agenda. Het MT krijgt een beeld van hoe de bestaande documenten zich qua definitie, positie en inhoud verhouden tot de norm. Vervolgens licht Tessa toe wat ontbreekt en wat nog gedaan moet worden. Gert vult aan en licht per onderdeel kort toe waaraan het bijdraagt voor Waterstad. De MT-leden raken overtuigd dat er wat moet gebeuren, maar hebben nog geen goed beeld waar het toe gaat leiden. Wel heeft het MT vertrouwen uitgesproken naar Tessa en het team, zij krijgen de opdracht om de ontbrekende onderdelen verder in te vullen. Omdat het assetmanagementbeleid nieuw is en binnen twee tot drie jaar alle assets van Ruimte moet beslaan, willen de MT-leden betrokken worden bij het opstellen ervan.

Tessa: Gert heeft aardig in beeld gebracht wat de functie en inhoud van het assetmanagementbeleid moeten zijn. Laatst was ik nog bij het waterschap afdeling Zuiveren om te zien hoe zij het hebben ingevuld. Ze noemen het een beleidsverklaring. Deze verklaring is op één A4 afgedrukt en ondertekend door de directeur. De beleidsverklaring hangt op diverse plekken op de muur in het hoofdkantoor en ook bij de zuiveringen. Zo komt deze bij iedereen onder de aandacht.

5.2 Assetmanagementbeleid: intenties en richting

5.2.1 Inhoud assetmanagementbeleid

Aan de hand van voorbeelden, bestaande Waterstad-beleidsdocumenten en eigen inzichten brengt het team in beeld wat het assetmanagementbeleid moet beschrijven:

- De kaders die bepalend zijn voor assetmanagement, zoals de bedrijfswaarden en organisatie-doelen.
- Een duidelijke afbakening van: 'Op welke assets en op welk deel van de organisatie heeft het assetmanagementbeleid betrekking?'.
- Verbintenissen voor het voldoen aan in- en externe wet- en regelgeving en het continu verbeteren.

- De principes die de gemeente Waterstad met assetmanagement nastreeft.
- De toezegging om de benodigde middelen beschikbaar te stellen om de doelen te realiseren.

Verder moet het assetmanagementbeleid overeenstemmen met al het andere beleid dat Waterstad hanteert. Ook moet de asseteigenaar, de gemeentesecretaris zelf dus, het vaststellen. Tot slot moet de gemeente het assetmanagementbeleid communiceren met de stakeholders, implementeren en waar nodig actualiseren.

5.2.2 Voorbereiden opstellen assetmanagementbeleid

In de volgende bijeenkomst besluit het team dat er drie werksessies nodig zijn om een eerste concept van het assetmanagementbeleid op te stellen. Om een en ander voor te bereiden en uit te werken, wordt om de week een sessie ingepland. Over ongeveer vijf weken moet er dan een conceptversie zijn. Behalve de MT-leden betreft het team ook andere functionarissen: een beleidsmedewerker, een omgevingsmanager, een beheerder en een projectleider. Het team informeert de gemeentesecretaris vooraf en betreft hem in de tweede werksessie. Om de medewerkers te informeren, komt het onderwerp assetmanagementbeleid in de nieuwsbrief. De afdelingshoofden zullen in het afdelingsoverleg een en ander toelichten.

De eerste werksessie is gericht op het verzamelen en passend maken van de bouwstenen. Op onderwerpprincipes na bereidt het team alle onderdelen voor. Beschrijvingen van de kerntaak en organisatiedoelen worden uit bestaande documenten verzameld. Aan de hand van voorbeelden van andere organisaties en bestaande documenten maakt het team een eerste opzet van de bedrijfswaarden.

Ondanks de beperking op de scope (alleen assets voor stedelijk water) worden sommige hulpmiddelen nu al zo ingericht dat ze voor de hele organisatie gelden en bruikbaar zijn. De meerwaarde van deze hulpmiddelen reikt verder dan de scope. De bedrijfswaarden van Waterstad worden bijvoorbeeld direct op organisatieniveau vastgesteld. Deze geven een basis voor alle assetsoorten. Risico's en kansen van weginfrastructuur en rioleringsvoorzieningen moeten met elkaar te vergelijken zijn. Het projectteam wil dit graag overbrengen aan de deelnemers van de werksessies.

De assetscope uit het GRP vormt de basis voor de scopebeschrijving in het assetmanagementbeleid. Voor de verbintenis met in- en externe wet- en regelgeving komt de volgende tekst op een slide: 'Wij zullen opereren binnen de kaders van de van toepassing zijnde in- en externe wet- en regelgeving.'

Tessa: Als voorbeeld van die communicatie aan de interne stakeholders denk ik aan het afdelingsoverleg, waarin enkele maanden geleden het duurzaamheidsbeleid en risicobeleid zijn toegelicht.

Tessa: Die verbintenis met wet- en regelgeving gaat vooral om transparantie van de naleving ervan. Het is voor ons als gemeente, met als klant de burger, vanzelfsprekend dat wij ons houden aan wet- en regelgeving. Wel zou dit moeten leiden tot doelen gericht op het inzichtelijk maken van de van toepassing zijnde wetgeving, het doorvoeren ervan en tot slot het toetsen van de naleving. Ik ben benieuwd naar de reacties van de deelnemers op mijn voorzet.

5.2.3 Opstellen assetmanagementbeleid

Door de goede voorbereiding en de bijdrage van de deelnemers komen alle bouwstenen van het assetmanagementbeleid aan bod en vervolgens in een document. De aantallen assets per assetsoort zijn toegenomen sinds het verschijnen van het GRP. Omdat de aantallen in de praktijk snel veranderen, neemt het team de assetsoorten zonder aantallen op. Dit impliceert dat ‘alle’ assets per assetsoort onder het beleid vallen. Het beheerregister bevat de actuele aantallen en locatie-, technische en financiële kenmerken.

In twee teams denkt de werkgroep (het projectteam en de betrokkenen) na over welke bedrijfswaarden voor Waterstad moeten gelden. De afdelingshoofden geven aan dat ze graag nog een afstemming met hun achterban hebben. De resultaten worden snel uitgewerkt, zodat de afdelingen ermee aan de slag kunnen.

Tessa: *Principe is bij ons gedefinieerd als ‘overtuiging die al aan iemands handelen ten grondslag ligt; beginsel, grondbeginsel, grondregel’, daar kunnen we wel wat mee!*

Tessa: *Het proces om te komen tot de principes is heel belangrijk. We kunnen naar voorbeelden van andere organisaties kijken, maar dan wordt het al snel overgenomen. Eerst zelf nadenken, de voorbeelden houd ik achter de hand.*

Tessa: *Leuk dat we die werkvorm bedacht hebben. En onze gemeentesecretaris doet goed mee. Positief dat we hem direct hebben geïnformeerd, waardoor hij nu toch betrokken is geraakt.*

De voorbereiding voor de tweede werksessie gaat van start. Het projectteam bepaalt de te hanteren definitie van ‘principe’ en verzamelt algemene voorbeelden. Het is de bedoeling dat de deelnemers zelf nadenken over de principes die ze willen nastreven in beheer, instandhouding, aanpassing en uitbreiding van de assets. Ter voorbereiding krijgen de deelnemers het assetmanagementbeleid in wording en de definitie van principe toegestuurd.

Tweede werksessie

In de tweede sessie clustert de werkgroep op werkbladen de post-its met principes. Vervolgens definiëren ze de bedrijfswaarden van Waterstad:

- Veiligheid, gezondheid en welzijn.
- Milieu en leefomgeving.
- Proces (primaire functie van de asset).
- Financiën.
- Imago.

Het team informeert de gemeentesecretaris over het resultaat tot zover. De sessie wordt geëvalueerd. De deelnemers koppelen terug dat ze een goed beeld hebben van wat het assetmanagementbeleid inhoudt. Ook de gemeentesecretaris is positief en geeft aan dat hij het definitieve document kan vaststellen. Zodra het document definitief is, wil hij het ook aan de wethouder toelichten.

Derde werksessie

In de derde werksessie behandelt de werkgroep het document een laatste keer en maakt het definitief. Zoals afgesproken licht de gemeentesecretaris het document toe aan de wethouder en informeert hij de werkgroep hierover. Vervolgens geeft hij aan dat hij het assetmanagementbeleid graag samen met de afdelingshoofden in de afdelingsoverleggen wil toelichten.

Tessa: *Komt die week ertussen even goed uit.*

5.3 SAMP: van context naar assets en naar assetmanagement

5.3.1 Drie opeenvolgende stappen

Bij het opstellen van een strategisch assetmanagementplan (SAMP) wordt meestal de volgende redenering gevolgd: context, assets en assetmanagement, als drie elkaar opvolgende stappen:

1 Vanuit de context maakt u inzichtelijk:

- wat de organisatiedoelstellingen zijn;
- welke eisen, behoeften en verwachtingen de stakeholders hebben, wat de scope is en wat de benodigde output (zoals kwaliteit en hoeveelheden) is die de assets moeten realiseren.

2 Vervolgens bepaalt u welke prestaties de assets op lange termijn moeten kunnen leveren en welke aanpassingen nodig zijn om die prestaties mogelijk te maken. De prestaties en financiële consequenties daarvan (t.g.v. herinvesteringen en kapitaallasten om de prestaties te kunnen blijven leveren) kunnen worden beheerd in een lange termijn assetmanagement (LTAP)-model. Dit hulpmiddel is dan weer input bij het opstellen van het SAMP. Daarnaast definieert u de maatregelen voor instandhouding.

3 Als derde bepaalt u wat de implicaties zijn voor de organisatie en haar processen. Hierbij gaat het om de te realiseren producten en de kennis, kunde, competenties, informatie en (hulp)middelen die hiervoor nodig zijn.

Het projectteam van Waterstad besluit deze indeling te volgen om de eerder aan het MT gepresenteerde conclusies aan te scherpen en daarmee het SAMP te realiseren.

5.3.2 Stappen 1 en 2: het GRP als startpunt

Het GRP vertaalt de ontwikkelingen in de context naar doelen en programma's gericht op beheer, instandhouding, aanpassing en uitbreiding van de voorzieningen. Dit zijn levenscycluskeuzes van de assets. Verlengen we de levensduur, passen we de asset aan of vervangen we de asset? Het projectteam ziet in het GRP ook de maatregelen die het gevolg zijn van deze keuzes. Het is alleen onduidelijk welke criteria binnen de afweging zijn gehanteerd. Ook ziet het team dat er aandacht is voor de prestaties en kosten van de assets, maar dat de risicomponent ontbreekt. Gert merkt op dat er onlangs wel enkele pilots zijn uitgevoerd, waarin voor enkele rioolgemalen verschillende scenario's zijn uitgewerkt met bijbehorende risicoprofielen.

Het projectteam wil zijn bevindingen eerst delen met de opstellers van het GRP om te horen wat zij ervan vinden. Tessa heeft Hans geïnformeerd over deze volgorde en plant een werksessie met de GRP-opstellers in. Met Theus Berendsen, de kartrekker van het GRP en collega-beleidsmedewerker, stemt ze vooraf af. Ze werken op dezelfde verdieping in het

Tessa: Dus het assetmanagementbeleid zet het proces in gang en het SAMP vult het eerste inhoudelijke deel ervan in. En volgens mij kunnen we de organisatiedoelstellingen gebruiken die we in de beleidsverklaring hebben opgenomen.

Tessa: Het bestaande GRP van Waterstad vult de eerste twee stappen voor de gehele assetscope in. De trends uit de veranderende context en de conditie van de bestaande voorzieningen worden inzichtelijk gemaakt. Er vindt op alle onderdelen de noodzakelijke afstemming plaats met stakeholders en de scope wordt goed beschreven. De huidige en toekomstige situatie worden in beeld gebracht.

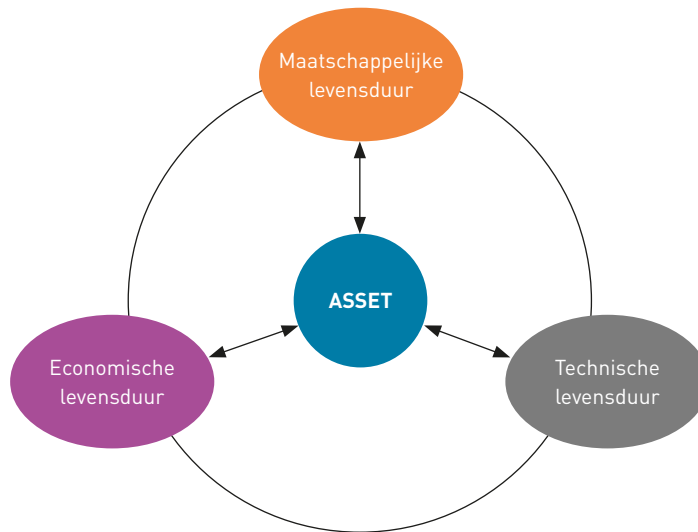
gemeentehuis. Meteen wordt duidelijk dat in de actualisatie van het GRP al doelstellingen gericht op energiebesparing worden meegenomen. Dit had de werkgroep GRP al in beeld.

In de werksessie licht Theus eerst de opbouw en achtergronden van het GRP toe, zodat het projectteam begrijpt waarom het GRP is zoals het is. Vervolgens brengt Tessa de bevindingen van het projectteam in en volgt een gesprek over de aanpassingen en toevoegingen.

Afweegcriteria

Eerst wordt gekeken naar de criteria. Theus licht toe dat de afweging die voor de assets wordt gemaakt eenvoudig gezegd een afweging tussen ‘moeten, kunnen en geld is’. Dit was al eens uitgewerkt, maar staat niet in de inhoud en bijlagen van het GRP. Bij het identificeren en vervolgens integraal afwegen van de keuzes van maatregelen voor de voorzieningen kijken de werksessiedeelnemers op drie manieren naar de assetlevenscyclus (zie figuur 5.3).

Figuur 5.3 Vormen van levensduur



- Maatschappelijke levensduur: de tijd (in jaren) die een voorziening moet (of mag door nieuwe eisen) blijven presteren om waarde voor de burgers te realiseren.
- Technische levensduur: de tijd die een voorziening kan blijven presteren door degradatie, onder meer door belasting en aantasting.
- Economische levensduur: de tijd die een voorziening economisch rendabel kan blijven presteren. Dit houdt verband met de kosten van investeringen en in de tijd mogelijk toenemende exploitatiekosten (steeds meer onderhoud nodig).

Door deze drie manieren van kijken te combineren, wordt bepaald wat de werkelijk verwachte of gewenste/optimale gebruiksduur is. Bijvoorbeeld verwachte klimaatwijzigingen vragen op termijn om andere prestaties van de systemen. Dit beïnvloedt de maatschappelijke levensduur. Misschien is vervanging eerder nodig (voor die hogere prestatie) dan technisch noodzakelijk. Nieuwe technologie kan zich aandienen die voor lagere exploitatiekosten kan zorgen. Dit kan een economische afweging zijn, waardoor de vervanging eerder plaatsvindt dan technisch noodzakelijk. Gert knikt vol herkenning en geeft aan dat dit de beoogde einde levensduur van de asset is.

De deelnemers van de werksessie zien dat het richten, inrichten en vervolgens verrichten van risicomanagement organisatiebrede doelen zijn. Deze zijn nog onderbelicht en versnipperd in de huidige documenten. Kansen worden vaak verzilverd, de OAS (Optimalisatiestudie Afvalwatersysteem) die Waterstad sinds een aantal jaren samen met het waterschap uitvoert, is daarvan een voorbeeld. Waterstad voert zelf ook al activiteiten aan verschillende soorten assets gecombineerd uit als dat besparingen of verbeteringen met zich meebrengt.

Tessa: Naast assetdoelstellingen als lagere transportkosten of langere levensduur ontstaan hier enkele assetmanagementdoelstellingen gericht op risico- en kansenmanagement. Dit moet opnieuw op het netvlies van het team 'Risico's en Kansen' komen.

Praktijkcase

Tessa: Wat een aantallen assets voor stedelijk water:

60 viaducten

2.700 km riolering

900 gemalen

930 watergangen

7 waterbergingen!

Dan ben ik wel benieuwd hoe daar het SAMP tot stand komt.

Het SAMP van Rotterdam

Achtergrond

Deze case is gebaseerd op een interview met Wim van der Meer, een van de twee assetmanagers Water in Rotterdam met het vizier op riolering, gemalen en persleidingen. Het toepassingsgebied van assetmanagement is binnen de gemeente groter dan de afbakening 'stedelijk water'.

Rotterdam is in 2013 gestart met een integraal assetmanagementtraject. Tot dat moment beheerde de gemeente alle assetsoorten in projectvorm.

Figuur 5.4 Overzicht SAMP Rotterdam



Voorheen was in Rotterdam vooral sprake van operationeel beheer in plaats van strategisch en risicogestuurd beheer. Een belangrijke verandering is het centraal ontwikkelen van assetmanagement, waarbij de gemeente per discipline (Wegen & Verlichting, Water & Riolering, Civiele Kunstwerken & Kademuren, Groen & Spelen en Beheer Ondergrond)

een assetmanager heeft aangesteld. Centraal wordt risicogestuurd geprogrammeerd. Vervolgens stellen de disciplines zelf de projectplannen op en voeren deze uit. De gemeente zit nog midden in deze transitie. Om de processen te ontwikkelen, gebruikt Rotterdam een volwassenheidsmodel en procesdoelen.

Inmiddels heeft Rotterdam diverse assetmanagementonderdelen ontwikkeld, zoals de risicomatrices en het SAMP dat hier wordt behandeld. Maar er zijn ook nog diverse uitdagingen, bijvoorbeeld om de check en act van de PDCA-cyclus te kunnen sluiten (Zie H7). De gemeente wil eind 2017 gecertificeerd zijn op NEN-ISO 55001. Rotterdam heeft bewust voor deze doorlooptijd gekozen om de organisatie goed mee te nemen. Periodiek wordt de voortgang op NEN-ISO 55001-onderdelen gemeten.

SAMP 1.0 en 2.0

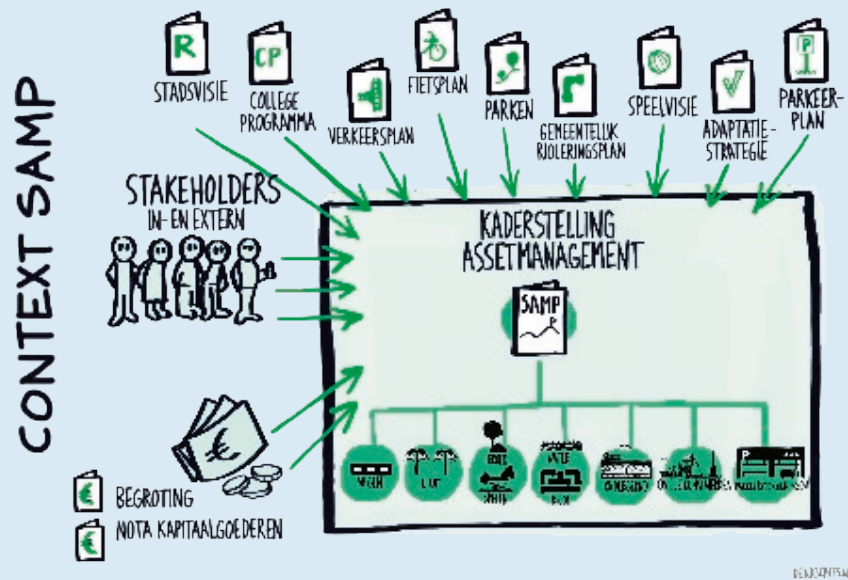
In 2014 heeft Rotterdam een eerste versie van het SAMP opgesteld, een 'moetje' vanuit NEN-ISO 55000. Omdat de gemeente tegelijkertijd ook inhoudelijk met de beheerders aan de slag wilde, heeft het enige tijd geduurd voordat het SAMP 2.0 er uiteindelijk was. Om de assetmanagementprocessen (zoals analyseren risico's) en hun inhoud te ontwikkelen, zijn vele workshops gehouden. Het deelproces dat daarvoor zit (assetmanagementstrategie, waarvan het SAMP onderdeel is), kreeg later pas aandacht.

De inhoud van het SAMP is bepaald aan de hand van wat de gemeente toen dacht te moeten beschrijven. De gemeente heeft scenario's ontwikkeld op basis waarvan zij vervolgens het toekomstbeeld voor verschillende assetsoorten moest bepalen. Omdat medewerkers destijds nog volop bezig waren te ervaren wat assetmanagement is en hoe het waarde toevoegt, is de eerste versie van het SAMP min of meer in de kast beland. Er kwam geen inhoudelijk vervolg. In dezelfde periode zijn integrale plannen opgesteld waarbij de eerste inzichten van assetmanagement zijn toegepast. De plannen waren integraal gematcht. 'Je hebt elkaar nodig om doelstellingen te realiseren, alle disciplines zijn met elkaar verbonden!'

Omdat de benodigde kosten om de doelstellingen te realiseren hoger uitpakt dan de beschikbare middelen, heeft de gemeente gefragmenteerd gekort in de plannen. Dat had nadelige effecten op de beoogde integraliteit. Toen dit voor het tweede jaar achter elkaar gebeurde, kwam het besef dat de kaders ontbraken om integraal plannen op te stellen en de hiervoor benodigde middelen af te stemmen. Dit leidde tot het inzicht dat het SAMP (de tweede versie) kader en richting moet geven om de integrale aanpak toe te passen. 'Een strategie voor 10 tot 20 jaar, alle doelstellingen samen, dan keuzes maken! Door de deelbudgetten voor de deelgemeenten anders toe te wijzen, is nu totaalsturing mogelijk.'

Ook heeft de gemeente aandacht besteed aan de impact op de organisatie in termen van mensen en middelen. De behoefte aan het nieuwe SAMP kwam vanzelf. 'We wilden van rennen naar plannen!' Daarom is medio 2015 op basis van de nieuwe inzichten begonnen met het opstellen van een SAMP 2.0. In januari 2016 is dit afgerond met een intensieve afstemming. Leerpunt: 'Misschien moet je er eerst last van hebben dat het ontbreekt.' Een belangrijke ontwikkeling is dat de asseteigenaar (directeur Openbare Werken) en de MT's in het ontwikkelen en opstellen van het SAMP veel meer betrokken zijn. In oktober 2016 stelt de gemeente de onderliggende plannen vast. 'Assetmanagement invoeren is net als leren fietsen. Je moet een paar keer onderuit gaan en je gaat meestal niet meteen de bergen in!'

Figuur 5.5 Context SAMP Rotterdam



Het stedelijk watersysteem, GRP, SAMP & WAMP

Voor het stedelijk watersysteem heeft Rotterdam een GRP voor de planperiode 2016-2020. Dit geldt als input voor het SAMP, maar met een specifiekere scope omdat het vanuit het stedelijk watersysteem is beschreven. Het GRP geeft aan dat het stedelijk watersysteem bestaat uit drie componenten die nauw met elkaar zijn verweven:

- de buitenruimte, bestaande uit openbaar en particulier terrein met verhard oppervlak (zoals bestrating en daken) en onverhard oppervlak (zoals grasvelden);

- de afvalwaterketen, bestaande uit de aaneengeschakelde riolering (het inzamelen en transporteren van stedelijk afvalwater via het afvalwaterriool of gemengde riool, de persleidingen en de gemalen), zuiveringen met de lozing van het effluent op de Nieuwe Maas, de hemelwaterriolen, de waterbergingen en de infiltratievoorzieningen;
- het watersysteem, bestaande uit het oppervlaktewater (singels, stadswateren en de Nieuwe Maas) en het grondwatersysteem (drainage).

Het GRP maakt op diverse onderdelen ook duidelijk de koppeling met assetmanagement. Daarnaast staan er opgaven in waarvoor de organisatie staat om de assets nu en in de toekomst hun prestatie te laten leveren. Meer informatie vindt u in het GRP Rotterdam 2016-2020.

Het GRP houdt onder andere rekening met:

- de doelstelling om hemelwater zo veel mogelijk lokaal te verwerken;
- de trend dat het droger en warmer wordt, met steeds heviger regenbuien;
- zeewaterspiegelstijging.

‘Om de GRP-opgaven te realiseren, zijn ook de assets buiten het kader van stedelijk water nodig. Om de waterketen in 2050 te sluiten, is ook aansluiting met stedenbouwkundige ontwikkeling nodig!’

Het GRP voedt het SAMP als visiedocument en het SAMP krijgt er kaders van mee. Naast het SAMP stelt Rotterdam onderliggende plannen op die onder meer de impact van het SAMP op het assetareaal beschrijven. Deze onderliggende plannen worden per assetdiscipline uitgewerkt. Zo komt er een WAMP (waterassetmanagementplan) en een RAMP (roadassetmanagementplan).

Assetmanagementbeleid en -doelstellingen

Het assetmanagementbeleid maakt deel uit van het document ‘Kaderstelling Assetmanagement, Openbare Werken’. Hierin heeft de gemeente ook de beleidsverklaring risicomanagement, het bedrijfsmodel en het beslismodel uitgewerkt. De organisatie- en assetmanagementdoelstellingen zijn inmiddels (begin 2016) in het SAMP 2.0 beschreven en worden in de onderliggende plannen (zoals WAMP en RAMP) nog SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) gemaakt via kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) op assetniveau.

Meer informatie vindt u op: <http://www.rotterdam.nl/slimbeheer>.

5.3.3 Stap 3: implicaties voor de organisatie bepalen

Het GRP en de BRP-en van Waterstad bevinden zich inmiddels in de vijfde cyclus. Hiermee kan het projectteam de context op een gedegen manier naar de assets vertalen. Maar de vertaling naar de organisatie is nog oppervlakkig en versnipperd. In de afdelingsplannen staan wel de uitvoerende taken en de hiervoor benodigde middelen, maar regelmatig vinden werkzaamheden plaats die niet in de plannen staan.

Tessa: *Theus had al eerder in een project meegedraaid om vanuit de afdeling Beleid en Planvorming de informatiebehoefte te identificeren. Het project was stil komen te liggen, omdat er zo veel verschillen per cluster waren. ICT blijft maar aangeven dat het niet hun taak is, maar dat de clusters zelf hun behoefte moeten bepalen. Zo gaat het vaker met organisatieverbeterprojecten. Inhoudelijk gebeurt er een hoop, maar het is niet altijd duidelijk wat het beoogde resultaat is en of het juiste wordt gedaan.*

Tessa en Gert hadden na afloop van de sessie met de werkgroep GRP nog navraag bij Theus gedaan over vertaling van de assets naar de organisatie. Hij gaf aan dat volgens de Leidraad riolering het GRP ten minste de personele middelen moet beschrijven voor de vijf deeltaken binnen de gemeentelijke watertaken: planvorming, onderzoek, onderhoud, maatregelen en facilitair. Maar dit is nooit uitgewerkt, omdat personele middelen in de afdelingsplannen staan. Ook bevestigde Theus het beeld van versnippering.

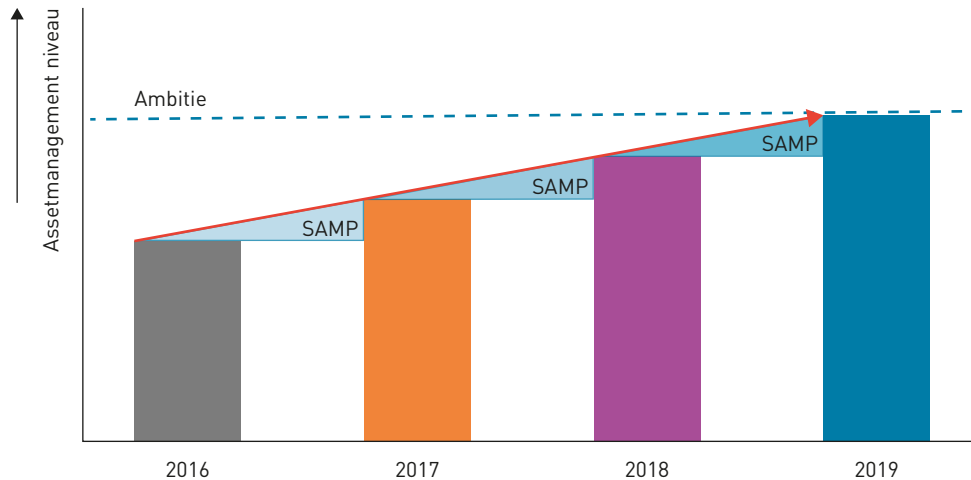
Tessa en Gert koppelen in de volgende projectteambijeenkomst de afstemming met Theus terug. Vervolgens wisselt het team van gedachten over wat de volgende stap zal zijn. Het organiseren, beheersen en verbeteren van het werk krijgen weinig aandacht. In de interne contextanalyse zijn veel interne issues geïdentificeerd waarvoor nu geen aandacht is.

Onderdelen verbinden

Tessa ziet weer een kans voor het leveren van toegevoegde waarde met het Programma Assetmanagement. Diverse teams binnen dit programma gaan de komende periode op alle onderdelen onderzoeken hoe assetmanagement de huidige werkwijze kan verbeteren. Ze geeft aan dat ze wil dat de teams de interne issues en bestaande verbeterprojecten aan hun onderwerpen verbinden. De bundeling hiervan in één document zorgt ervoor dat in het cluster Ruimte inzicht ontstaat en onderdelen verbonden worden.

Het team realiseert zich dat dit een mogelijke oplossing is voor de geconstateerde versnippering. Stedelijk water kan koploper zijn. Als ze de medewerkers die zich bezighouden met andere assetsoorten waar nodig betrekken en informeren, kan de scope van het assetmanagement de komende jaren groeien. Gert zegt dat het dan ook interessant wordt om een integraal SAMP met onderliggende assetstrategieën op te stellen. Het SAMP maakt de assetmanagementopgave inzichtelijk, en helpt ook om het assetmanagement te verbeteren. In de tussentijd kunnen het GRP met daaraan gekoppeld het organisatieverbeterplan als het SAMP voor stedelijk water fungeren. De komende jaren wordt het SAMP uitgebreid en verbeterd.

Figuur 5.6 SAMP-groeiverwachting



Ter voorbereiding op het komende MT-overleg werken Tessa en Gert hun bevindingen en voorstel uit. Terwijl ze samen achter het bureau van Tessa zitten, komt Hans nog informeren naar de voortgang. Ook hij bekent dat hij geen overzicht heeft en dat Peter er weleens aan twijfelt of op alle onderdelen de juiste dingen worden gedaan. Van de MT-leden krijgt het team een duidelijke opdracht mee. Ze moeten het strategiedocument voor het cluster Ruimte opstellen. Peter is overtuigd van het belang, maar geeft ook aan hoe hij wil dat het er komt. Liefst gewoon in een afstemmingsoverleg met een voorstel vooraf, want soms is het goed ergens op te schieten. Het MT acht het team bekwaam en ziet het document graag tegemoet.

Strategisch verbeter- en ontwikkelplan cluster Ruimte

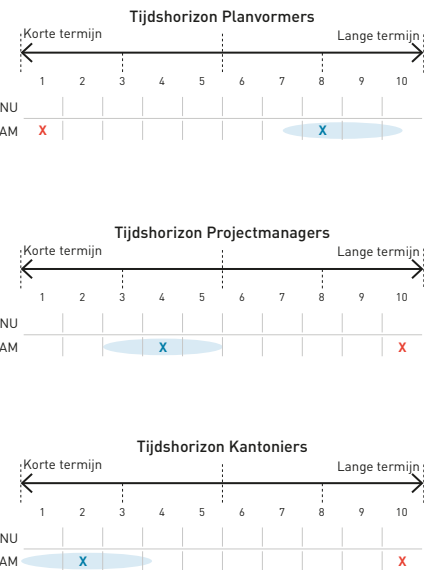
De eerste stap is in grote lijnen de inhoud van het document bepalen. Het is eigenlijk een onderdeel van een SAMP. Het moet doen voor de organisatie wat het GRP doet voor de assets.

Tessa geeft aan dat het logisch is om de relevante issues en trends uit de ex- en interne contextanalyse en de behoeften en verwachtingen van stakeholders te beschouwen en vervolgens aan te geven dat Waterstad nu en in de toekomst een robuuste, effectieve en efficiënte organisatie wil zijn. Als onderdeel van de interne context moet het plan het GRP en de BRP's aanhalen, met een plaatje dat aangeeft hoe de documenten zijn verbonden. Het plan moet de belangrijkste kernpunten uit het GRP en de BRP's opsommen om de opgave waarvoor de organisatie staat te benadrukken. Vervolgens komt in het plan dat de organisatie assetmanagement aangrijpt om verbeteringen in de werkwijze door te voeren en deze te ontwikkelen.

Tessa: Ik heb volgens mij de structuur een beetje te pakken:

- Context
- Organisatieopgave
- Assetmanagement
- Aanpak (strategie)
- AM-doelstellingen
- Middelen
- Aanzet uitwerking in plannen.

Tessa: Straks even een mail aan de projectleiders sturen om geïdentificeerde issues, ontwikkelingen, verbeterprojecten en verbeterprogramma's in te brengen en af te stemmen.



Tessa: Ik merk dat de afdelingshoofden voor wat betreft de organisatie onvoldoende zicht hebben op hoe het er over vijf of tien jaar uitziet. Ze hangen hun beeld steeds op aan de jaarcyclus van het afdelingsplan en kijken dus maar een jaar vooruit.

Het team werkt het assetmanagementprogramma uit in deeltaken en (assetmanagement) processen en verbindt het met bestaande ontwikkelingen en verbeterplannen. Het voornemen komt in het document, de uitwerking volgt later. Wat andere teams in de tussentijd al hebben uitgewerkt, wordt wel meegenomen. Gert geeft aan dat de uitwerking plaatsvindt naarmate het programma vordert. Juist daarom is het handig dat het managementsysteem een jaarcyclus gaat volgen, dan kunnen ze jaarlijks het document op basis van nieuwe input bijstellen.

Het team ziet dat de uitwerking van het strategiedocument ook nodig is om de assetmanagementdoelstellingen van richting en kader te voorzien.

Dimensie tijdshorizon: ‘focus op korte termijn’ tegenover ‘focus op lange termijn’

Naast de tijdshorizon voor de context van de organisatie (zie hoofdstuk 3) hebben de diverse medewerkers – afhankelijk van de aard van hun werkzaamheden – een eigen on(der)bewust beeld van hun tijdshorizon.

Veel organisaties focussen vanuit het verleden op de jaarcyclus, waarbij het bijvoorbeeld elke keer weer lastig is om aan het einde van een jaar alle onderhoudsactiviteiten en inspecties aan assets compleet uitgevoerd te hebben. De resultaten zijn nodig om in het volgende jaar de activiteiten en kosten inzichtelijk te hebben die nodig zijn om het areaal op orde te houden. Het meerjarenperspectief (5 jaar) scherp neerzetten, is vaak nog moeilijker, laat staan 20 of 30 jaar vooruitkijken. Dit komt omdat mensen vanuit de korte termijn redeneren naar de lange termijn. Dit zit bij veel medewerkers in hun DNA.

Assetmanagement zorgt eigenlijk voor het omgekeerde: vanuit de lange naar de korte termijn redeneren. De levensduur die nodig is om de maatschappelijke functies en prestaties te leveren, staat centraal. Hieruit schetst u het meerjarenperspectief en dan komt pas het komende jaar in beeld. Op hoofdlijnen zijn de activiteiten en benodigde kosten al ruim van tevoren bekend. De nauwkeurige invulling hiervan is mede afhankelijk van de resultaten van de onderhoudsactiviteiten en inspecties. Maar de invloed van activiteiten doorschuiven, is meteen te zien: andere activiteiten in het komende jaar komen ter discussie omdat die ten laste komen van hetzelfde jaarbudget.

5.4 Assetmanagementdoelstellingen

Om een beter beeld te krijgen van wat er al is en wat ontbreekt, wil het projectteam de bestaande doelstellingen ordenen aan de hand van de norm. De mail van Gert met het begrippenkader, maar ook de eerder verzamelde Waterstad-documenten liggen op tafel.

Gert benadrukt dat een prestatie het meetbare resultaat van een doelstelling is. Een doelstelling is pas goed als deze meetbaar is. Het is dan ook slim om bij het opstellen direct over de meetwijze na te denken, om teleurstelling over het ontbreken van praktische uitvoerbaarheid van het meten en registreren te voorkomen. De methode van ‘doelen, functionele eisen, maatstaven en meetmethoden’ uit de Leidraad riolering en de EN752 beoogt hetzelfde.

Al eerder had het team onderscheid gemaakt in assetdoelstellingen en assetmanagementdoelstellingen. De rioleringsvoorzieningen leveren prestaties door hun functie(s) op het vereiste niveau uit te voeren. Dit zijn de assetdoelstellingen, die als onderdeel van het GRP en onderliggende BRP’s zijn uitgewerkt. Het gaat onder meer om afvoercapaciteit, conditie en betrouwbaarheid. De assetdoelstellingen zijn inmiddels concreet geformuleerd.

Voor het verbeteren en ontwikkelen van het werk hebben de afdelingen van het cluster Ruimte geen doelstellingen. In de afdelingsplannen staan hooguit de activiteiten. Voor het uitvoeren van het werk zijn er wel doelstellingen, maar de prestatie is niet altijd bepaald. Hierdoor zijn voortgang en resultaten niet goed vast te stellen. Het team vindt dat hierop onvoldoende wordt gestuurd. De activiteiten vinden plaats, de middelen worden verbruikt en als de voorzieningen blijven presteren, wordt er vanuit gegaan dat het goed gaat. Hoe goed de organisatie het doet of waar verbeteringen mogelijk zijn, is onbekend. Door inzichtelijk te maken of de werkprocessen effectief en efficiënt zijn, kan de gemeente gericht verbeteren.

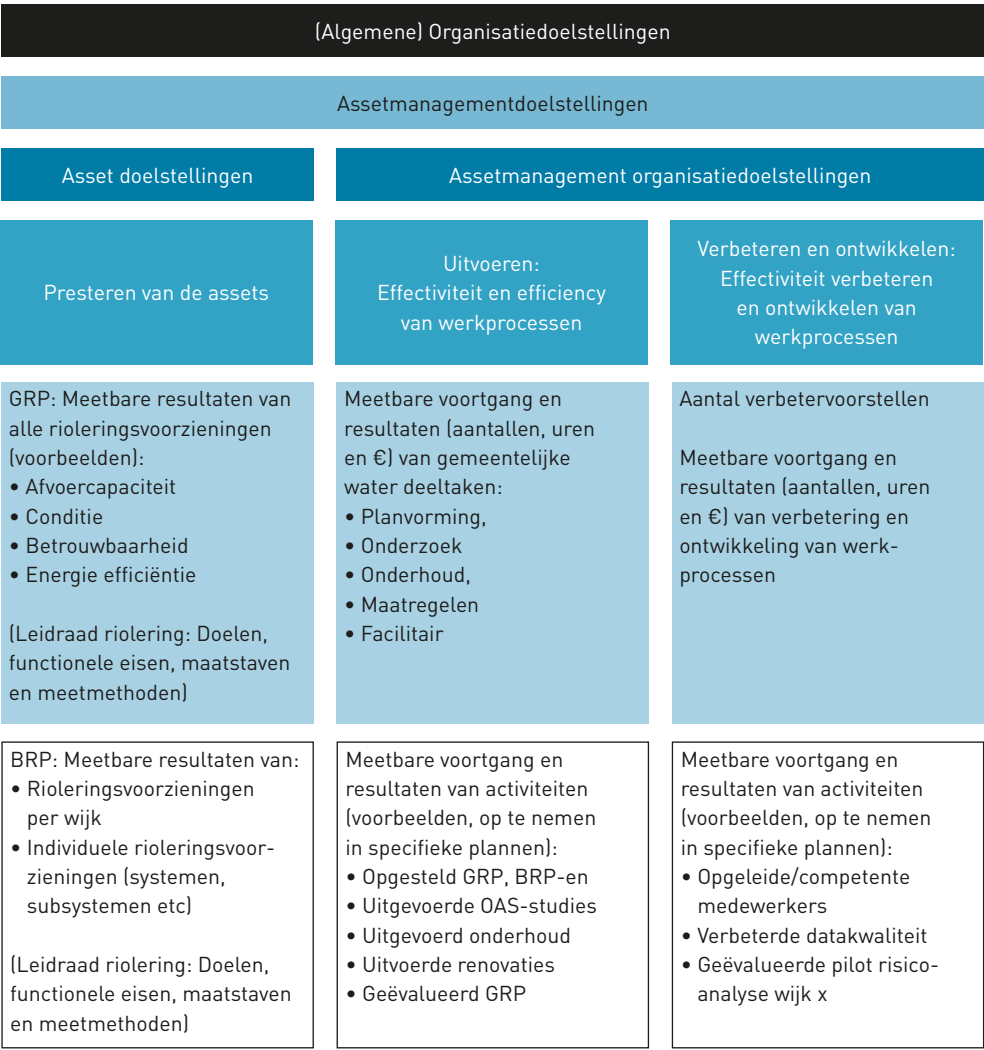
Het projectteam werkt de uiteenzetting van doelstellingen uit in een schema (zie figuur 5.7).

Tessa: SMART moet ik dan altijd aan denken.

Een doelstelling moet specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn.

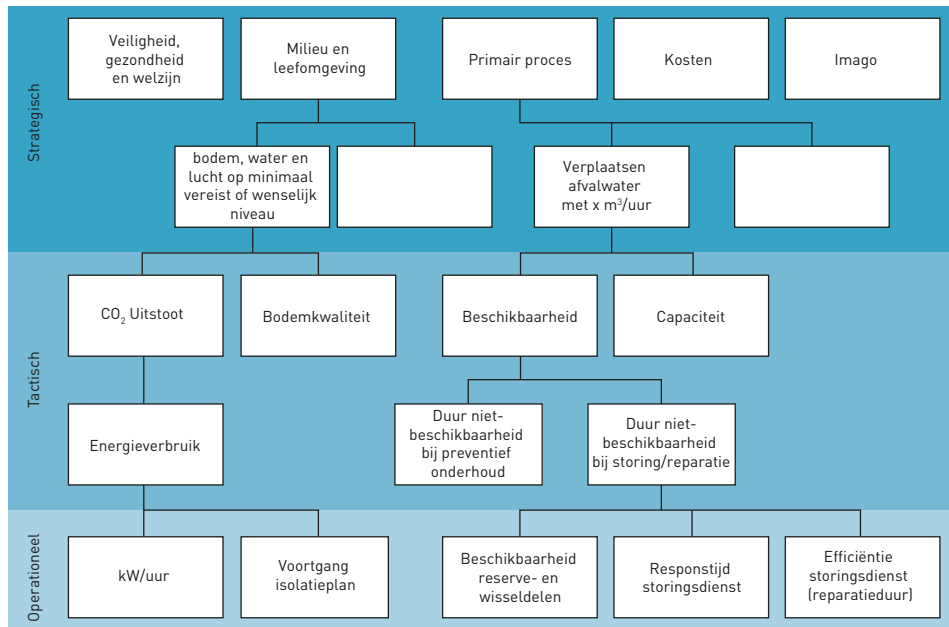
Tessa: Aangezien de doelstellingen gericht op energiebesparing bij het GRP-team in beeld zijn voor het volgende GRP, heb ik het gevoel dat het proces achter het GRP goed in elkaar zit en beheerst is. Ook al meten we het proces zelf beperkt.

Figuur 5.7 Indeling
assetmanagementdoelstellingen



5.4.1 Voorbereiden opstellen assetmanagementdoelstellingen

Tessa deelt haar inzicht over het verband tussen de assetdoelstellingen en assetmanagementdoelstellingen in het projectteamoverleg. Ze heeft Theus gevraagd om deel te nemen, omdat hij de organisatie goed kent en vaak met goede inzichten komt. Gert pakt een stift en begint te tekenen op het whiteboard. Bovenin zet hij de bedrijfswaarden. Hij legt uit dat doelstellingen op strategisch niveau worden vertaald naar het tactische en operationele niveau. Het op deze manier ordenen van doelstellingen zorgt ervoor dat ze op verschillende niveaus met elkaar verbonden zijn, wat de realisatie bevordert. Dit heet een doelstellingenboom (zie figuur 5.8).



Figuur 5.8 Gedeeltelijke uitwerking doelstellingenboom

Gert start zijn uitleg van onderaf: ‘De aanwezigheid van reservedelen, de responstijd en de reparatieduur beïnvloeden de duur van de onbeschikbaarheid bij een storing. De onbeschikbaarheid heeft invloed op het verplaatsen van afvalwater. De beschikbaarheid is samen met de capaciteit bepalend om te kunnen voldoen aan de afvoernorm, waardoor bedrijfswaarde ‘primair proces’ wordt gerealiseerd. Dit laat zien dat goed reserveonderdelenbeheer en een goede storingsorganisatie direct bijdragen aan de assetprestatie en aan de realisatie van de bedrijfswaarden.’

Theus staat op en begint in de boom te tekenen. Voor de bedrijfswaarde ‘milieu en leefomgeving’ zijn er strategische doelstellingen die te maken hebben met emissies naar bodem, water en lucht. Op tactisch niveau is de doelstelling gerelateerd aan CO₂-uitstoot. Dit vertaalt zich op operationeel niveau naar energieverbruik, verdeeld in het absolute verbruik en het aantal geïsoleerde objecten volgens bijvoorbeeld een isolatieplan.

5.4.2 Opstellen assetmanagementdoelstellingen

Voor het opstellen van de assetmanagementdoelstellingen plant het team drie wekelijkse werksessies in. Deelnemers zijn de afdelingshoofden, teamsenioren en het projectteam. De eerste sessie is om de doelstellingen te identificeren, de tweede om ze aan te scherpen en SMART te maken. In de derde sessie testen ze de doelstellingenboom. Dan wil het team een simulatie doen om te ontdekken of goed op de doelstellingen te sturen is. Ze bouwen

Tessa: *Wauw, dat werkt aanstekelijk. Ik denk dat we de uitwerking aan de hand van zo’n doelstellingenboom kunnen doen. En het is sterk dat we de assetdoelstellingen die we al hebben ook met elkaar doorspreken. Ook al staan ze al in GRP en BRP-en, ze waren nog niet verbonden met de bedrijfswaarden. Dat inzicht ontstaat nu.*

Tessa: Lastig plannen met zo'n grote groep, maar ze moeten er liefst allemaal bij zijn. Door de volle agenda's duurt het toch nog even voordat we ons verbeter- en ontwikkelplan zover in de steigers hebben staan.

Tessa: Leuke reacties op die simulatiesessie. Dat zijn ze niet gewend zo'n werkvorm, maar ze waren allemaal scherp en alert.

hiervoor een SMART-test in. In de week erna plannen ze een afstemmingsoverleg in om de doelstellingen definitief te maken.

De werksessies zijn inmiddels als gepland uitgevoerd. Om goede input voor de simulatie te hebben, heeft het team de deelnemers na de tweede sessie nog individueel benaderd. Na nog wat e-mailverkeer is het resultaat compleet. De simulatiesessie is een succes. Wel is heel duidelijk geworden dat doelstellingen nog niet altijd geheel SMART zijn uitgewerkt naar een prestatie. Dit levert stof tot nadenken op en leidt tot een gesprek en zelfs discussie in het afstemmingsoverleg. Maar dit leidt ook tot een uitgewerkte doelstellingenboom, een tabel met doelstellingen en prestaties voor de uitvoering, verbetering en ontwikkeling van de werkprocessen.

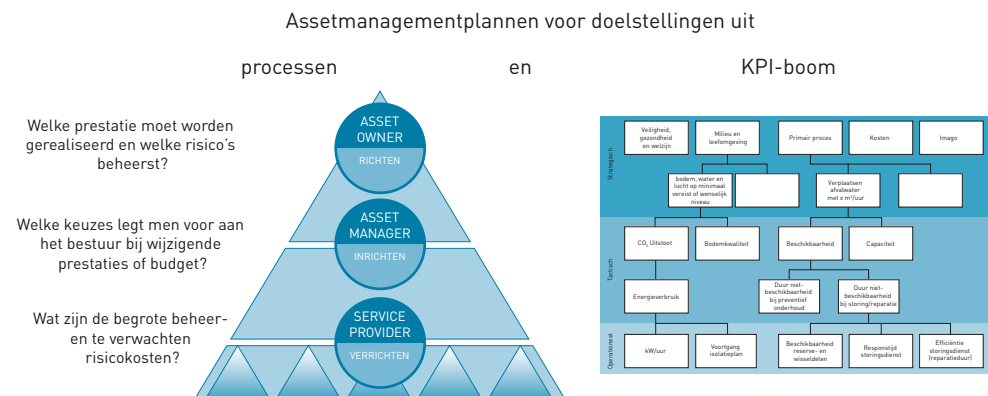
Als de doelstellingen klaar zijn, is het tijd om naar de assetmanagementplannen te kijken.

5.5 Assetmanagementplannen

Nadat de assetowner de doelstellingen heeft vastgesteld (zie paragraaf 5.4), geeft de assetmanager aan hoe de organisatie de doelstellingen, met welke assets, verbeteractiviteiten en middelen gaat realiseren. Dat gebeurt in assetmanagementplannen. Zo moet de assetmanager een energiebesparingsdoelstelling per assetsoort die daaraan kan bijdragen, vertalen in concrete plannen voor die assets. Wanneer al nieuwbouwplannen in uitvoering zijn die een deel van die besparing opleveren, neemt de assetmanager die plannen ook op in het overzicht en de rapportage – zelfs als de reden tot nieuwbouw een heel andere was. Gezamenlijk moeten de maatregelen ervoor zorgen dat de gewenste doelstellingen worden gehaald. Zo kan de assetmanager ook doelstellingen uit een coalitieakkoord of strategie-nota vertalen in plannen, als deze zich op de assets of assetmanagement richten.

Figuur 5.9 Assetmanagementplannen gerelateerd aan doelstellingen

Tessa: Door uit bestaande overkoepelende plannen de bijdrage aan de verschillende doelstellingen te halen, krijgen we een beeld van wat we allemaal al in gang hebben gezet om te verbeteren. Hoe groot en hoe erg is de achterstand nu? Als het achterstallige werk bij het opstellen van de huidige doelstellingen is vergeten, kan dit invloed hebben op de totale inspanning ten opzichte van het huidige budget.



Onder de term assetmanagementplan vallen alle (mogelijk al bestaande) plannen die bijdragen aan de realisatie van asset- en assetmanagementdoelstellingen. Het onderhoudsconcept bijvoorbeeld valt eronder, net als de eerder genoemde plannen met maatregelen om risico's te behandelen en alles wat wordt gedaan om te voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving.

Verzamellijst

Het proces van plannen maken sluit nauw aan op projectactiviteiten van organisaties. Ook Waterstad heeft hiermee geen moeite. Een idee is doorgaans eenvoudig uit te werken in een concreet plan en bijbehorend bestek. De daarop volgende aanbestedingsprocedure is ook al vele malen doorlopen. Nieuw voor Tessa en haar team is de mogelijkheid de verschillende plannen met elkaar te vergelijken. Dan kunnen ze beoordelen met welke plannen de verschillende doelstellingen nu beter, makkelijker, eerder of sterker te realiseren zijn. Hiervoor maken ze een verzamellijst met daarin onder meer:

- de plannen die er zijn;
- aan welke doelstellingen een plan bijdraagt (en hoe);
- de verwachte bijdrage;
- de gereserveerde middelen;
- het verloop van de uitvoering toe nu toe.

Dankzij de verzamellijst ontdekt het team ook een doelstelling die nog geen afgestemd plan heeft. De lijst maakt de beheersing van de plannen meteen een stukje transparanter. Als ze nu regelmatig de voortgang van de uitvoering, de inzet en de assetmanagementplannen met elkaar vergelijken, is te zien of uitstel van het ene project invloed heeft op de vereiste personeelsbezetting van andere projecten. Sommige kwaliteiten zijn namelijk dun gezaaid in Waterstad. En voor bepaalde onderzoeken is het lastig om in één week aandacht te geven aan verschillende projecten tegelijk.

5.6 Calamiteiten

Als de middelen ontbreken of de kosten voor een maatregel hoger zijn dan de potentiële schade, dan kunnen calamiteitenplannen een uitkomst bieden om de schade te beperken. Een calamiteitenplan is een risicobeperkende maatregel en geen assetmanagementplan. Als het goed is, levert een calamiteitenplan geen besparing op. Toch is het belangrijk om zo'n plan op te stellen.

Een calamiteit of crisis is een gebeurtenis die de dagelijkse bedrijfsvoering ernstig beïnvloedt. Calamiteiten- en crisismanagement richt zich op de organisatie en afhandeling van:

- voorziene gebeurtenissen die optreden;
- onvoorziene gebeurtenissen die leiden tot ongewenste effecten.

Tessa: Ik kan mij allerlei plannen voorstellen waaraan wordt gewerkt in projecten. Bijvoorbeeld de huidige nieuwbouwactiviteiten, de besparingsopgave waardoor we soms een investering naar de toekomst verschuiven, MJA3-energieopgave uit het Bestuursakkoord Water en arboverbeteractiviteiten om de veiligheid tijdens het werk te vergroten.

Tessa: Wéér een overzicht met wat er is en wat er moet komen. Hoe houden we straks grip op al die overzichten?

Tessa: *Snel handelen is soms noodzakelijk, zeker als er omstandigheden zijn buiten de grenzen van het ontwerp. Gemeenten en waterschappen stellen calamiteitenplannen op om snel handelen ook effectief te laten zijn. In de plannen staat hoe de organisatie moet handelen als de waterkwaliteit of -kwantiteit of een van de andere bedrijfswaarden in het geding is.*

Ook als een risico een heel kleine statistische kans van optreden heeft, moet u er toch rekening mee houden. Het risico kan immers toch morgen optreden en dan moet u het als calamiteit afhandelen. Het accepteren van het risico heeft vooral betrekking op de beperking van maatregelen die de kans of het effect verkleinen. Door een calamiteitenorganisatie in te richten, beperkt u ook het effect van risico's. Hierbij hoort oefenen onder leiding van de calamiteitencoördinator. De oefeningen zijn leermomenten voor de calamiteitenorganisatie. Als de calamiteiten namelijk optreden, is de calamiteitenorganisatie paraat en in staat om effectief te handelen.

Afhandeling calamiteiten

In het calamiteitenplan staat hoe de organisatie een calamiteit moet afhandelen. Welke acties zijn nodig om te voorkomen dat bij een omgevallen tankwagen met een brandbare vloeistof het riool en/of oppervlaktewater verontreinigd raken? Is er explosiegevaar? Wie heeft een kaart van de gevaarlijkstoffenroute? Binnen hoeveel uur treden overstorten in werking als een rioolgemaal uitvalt? Welke gevolgen heeft een breuk van een persleiding? Wat zijn de gevolgen van een extreme bui van bijvoorbeeld 50 mm in een kwartier of 60 mm in een half uur? Als deze situaties zich voordoen, moet de juiste informatie eenvoudig beschikbaar zijn om weloverwogen beslissingen te nemen.

Incidentenplan Riolering (IPR)

Met het opstellen van een IPR bereidt de organisatie zich voor op onvoorziene ongewenste situaties. Vanaf het begin van een incident, calamiteit of ramp vormt het waterelement de aanvullende schakel in de (ramp)bestrijding van de situatie. Zo houdt u in een vroeg stadium rekening met de waterstromen, om risicovolle situaties te voorkomen en de kosten van schoonmaken, milieuoverlast of saneringen te beperken. Module C4100 van de Leidraad riolering biedt handvatten voor een plan dat de risico's benoemt die in een riool kunnen plaatsvinden en vervolgens vanuit multidisciplinair oogpunt invulling geeft aan de acties.

Provinciale risicokaarten geven een overzicht van vrijwel alle risicovolle bedrijven in de provincie. Gemeenten en waterschappen hebben de risico's in relatie tot hun assets in beeld. Bij een ramp komen alle mogelijke risico's in dat gebied met elkaar samen. Een combinatie van een calamiteitenplan met een rampenbestrijdingsplan voor diverse organisaties, zoals brandweer, politie en geneeskundige diensten, is daarom onontbeerlijk.

Op het moment dat er effecten buiten een bedrijf of inrichting zijn, is de gemeente medeverantwoordelijk voor de bestrijding van een incident of ramp. Het calamiteiten- of rampenplan voorziet daarin. Een onderdeel van het gemeentelijk optreden staat in het deelplan milieu. Dit bevat een opsomming van zaken waaraan de gemeente moet denken wanneer het milieu in het geding is.

Terugblik op de dimensies

Strategie en samenwerken

- Brengt u eerst uw eigen huis op orde en gaat u dan nog meer maatschappelijke kosten reduceren met samenwerken of werkt u nu al breder samen?

Tijdshorizon

Assetmanagement is gericht op het integraal afzetten van de lange termijn tegen de korte termijn.

- Bent u zich ervan bewust dat medewerkers die zich met de inhoud van dit hoofdstuk bezighouden meer hun focus hebben op de lange termijn?
- Bent u zich er ook van bewust dat medewerkers van projecten en onderhoud vanuit de aard van hun werk meer focus op de korte termijn hebben (project- en onderhoudsactiviteiten)?
- Herkent u de verschillen en heeft de organisatie daar last van? Moet de organisatie er iets mee?

Assetmanagement bestaat binnen de organisatie meerdere disciplines en afdelingen. Vaak is het van belang om de overtuigingen meer naar elkaar toe te brengen. Soms is de aard van het werk bepalend en zijn de verschillen in overtuigingen nodig om het werk te kunnen doen. Om de afstemming te bevorderen, is het wel zinvol elkaars verschillen te (her)kennen.

Meerwaarde

Tessa: *De organisatie is toe aan een volgende verbeterslag. Assetmanagement is lekker integraal. Hiermee kunnen we die slag maken. We gebruiken alleen dat wat meerwaarde heeft.*

Door helder assetmanagementbeleid, een goede SAMP en duidelijke assetmanagementdoelstellingen komt de assetmanagementorganisatie in stelling en ontstaat de focus op de activiteiten die bijdragen om die doelstellingen te realiseren.

Deze aanpak komt voor de voorzieningen op vele onderdelen overeen met de Leidraad riolerings (zoals DoFeMaMe). Het assetmanagementbeleid is weliswaar nieuw, maar er is geen grote inspanning voor nodig om een eerste versie op te stellen. Het geeft richting aan hoe uw organisatie met assetmanagement omgaat.

Het SAMP zorgt er ook voor dat u de implicaties voor de organisatie vanuit hetzelfde vertrekpunt inzichtelijk maakt. Het SAMP en assetmanagementbeleid kunt u voor de assets en organisatie van stedelijk water opstellen of zoals bij Waterstad met verschillende documenten invullen. Ook kunt u het SAMP voor alle assets van de organisatie opstellen, zoals de case van Rotterdam laat zien. Samen met de assetmanagementdoelstellingen zorgt het SAMP ervoor dat uw organisatie de voornemens in het assetmanagementbeleid ook daadwerkelijk realiseert.

Voordeel van assetmanagementplannen

Bij het opstellen van assetmanagementplannen weegt u eerst de mogelijke risico's en kansen af. De plannen dragen bij aan het realiseren van doelstellingen en zorgen er zo ook voor dat u risico's beheerst en kansen benut.

Door zicht te houden op alle gezamenlijke plannen ten opzichte van de doelstellingen, ontstaat een duidelijke focus op de activiteiten, prestaties en risico's. Beheer vraagt om regelmatig inspelen op onverwachte omstandigheden. Goed beheer zorgt ervoor dat dit in een gezonde verhouding gebeurt, waarbij de doelstellingen leidend zijn voor de te maken keuzes.

Aan de slag

Meer informatie over deze en andere onderwerpen vindt u op: www.riool.net/hasw

Stap 1

Voordat u nieuw beleid gaat schrijven, brengt u eerst alle bestaande beleidsdocumenten met elkaar in verband. Wat volgt uit wat, hoe vaak worden documenten ververst, wat kunt u hiervan gebruiken met het oog op de assets?

Verschillende modules uit de Leidraad riolering zijn deels overlappend met de eisen uit de NEN-ISO 55001, zoals:

- Module A1050 Planvorming en toetsingskader (GRP).
- Module C1000 Opstellen Basisrioleringsplan (BRP).
- Module D2000 Personele aspecten van gemeentelijke watertaken.

Stap 2

Stel een relatief korte verklaring op waarmee de organisatie de intentie uitspreekt het gedachtegoed van assetmanagement te omarmen en de ontwikkeling op een aantal speerpunten te richten. Hier vindt u een voorbeeld van zo'n assetmanagementbeleidsverklaring .

Stap 3

Met het beleidsuitgangspunt uit stap 2 kunt u in een aantal workshops met de direct betrokkenen strategie en doelstellingen uitwerken. De assetowner bekrachtigt door ondertekening de ingezette koers.

Ter voorbereiding op het meten (= weten) oftewel de 'check' en 'act' uit de plan-do-check-actcirkel, is het verstandig om aan de doelstellingen ook prestatie-indicatoren te koppelen. Dit kan in een zogenaamde KPI-boom, een set van samenhangende doelstellingen .

Tot slot

Om alle doelstellingen op termijn waar te maken, moeten er voldoende assetmanagementplannen zijn om de gewenste veranderingen aan te sturen. Het overzicht van doelstellingen en plannen kan voor de assetmanager een goed hulpmiddel zijn. Hiermee ontstaat inzicht in welke activiteiten allemaal lopen en hoeft hij minder te sturen. Zo worden vooraf afgestemde belangrijke subdoelen gehaald, waardoor het totaal steeds beter aansluit bij de organisatiedoelstellingen.



6 Processen en informatie

Tijdens de uitvoering blijkt of het ontwikkelde assetmanagement in uw organisatie ook echt bijdraagt aan effectiever werken en hogere assetwaarden, zowel op straat als op kantoor. Is iedereen goed op weg om de asset- en assetmanagementdoelstellingen te realiseren? In dit hoofdstuk leest u hoe u de uitvoering beheerst.

Om de kwaliteit van de uitvoering te kunnen meten, moet u eerst de processen zelf in beeld brengen. In een procesbeschrijving staat uit welke stappen de werkzaamheden bestaan en welke output daarbij minimaal moet worden geleverd. En welke kwaliteit streeft u daarbij na? Het beschrijven van processen is een ideale gelegenheid om ook de behoefte aan informatie te toetsen. Wat is minimaal nodig om de gewenste output te kunnen produceren?

In dit hoofdstuk staan tactische en operationele onderdelen voor het ontwikkelen van assetmanagement. Details over de normeisen voor het beheersen van de uitvoering vindt u in de paragrafen 7.5, 7.6 en 8 van NEN-ISO 55001.

6.1 Uitvoering bij Waterstad

Tijdens de jaarlijkse nieuwjaarsborrel van het cluster Ruimte blikken de medewerkers terug op het afgelopen jaar. Peter Baas staat in zijn speech stil bij de ontwikkeling van assetmanagement binnen het cluster en de behaalde successen. Tessa beseft dat er al erg veel werk is verzet in het kader van assetmanagement. De basisbeginselen en de toepassing van assetmanagement binnen de werkzaamheden beginnen steeds meer vorm te krijgen. Ook zijn er al veel nieuwe producten opgeleverd, zoals de risicomatrix, het risicoregister, het assetmanagementbeleid, het SAMP en de assetmanagementdoelstellingen. Bovendien zijn er al verschillende assetmanagementplannen opgesteld, onder meer voor riolering, stedelijk oppervlaktewater en grondwaterpeilsystemen.

Tessa merkt dat de hele organisatie druk is met de uitvoering van assetmanagementactiviteiten. Toch krijgt ze nog regelmatig te horen dat rollen, taken en verantwoordelijkheden tijdens de uitvoering onduidelijk zijn. Ook zijn er geluiden dat collega's soms informatie missen die nodig is om werkzaamheden uit te voeren.

Deelproject 'Proces- en informatiemanagement'

Tessa concludeert dat er behoefte is aan een betere beheersing en afstemming om activiteiten doeltreffender uit te voeren. Hiervoor wordt het deelproject 'Proces- en informatiemanagement' in het leven geroepen. Gert Schrijvers neemt dit deelproject op zich, dat past uitstekend bij zijn functie van kwaliteitsmanager. Hij vraagt zijn collega Rien Fomati, informatiemanager bij de afdeling Bedrijfsvoering, om hem te ondersteunen op het gebied van informatiemanagement.

Tessa: *We zijn een echte doe-organisatie.*

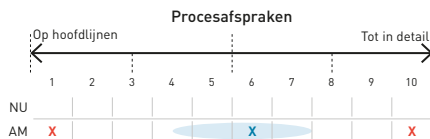
Onze focus is vaak gericht op de operationele uitvoering van de plannen. Toch stellen mijn naaste collega's vaak de vraag of dit wel op een beheerste manier gaat. Of we beschikken over de juiste informatie om beslissingen te nemen. Of we 'in control' zijn en alle verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd in de organisatie. Naar mijn idee kan dit inderdaad beter. Vanuit het Programma Assetmanagement moeten we hierin echt iets betekenen.

Tessa, Gert en Rien stellen vast dat het deelproject 'Proces- en informatiemanagement' moet bijdragen aan:

- een transparante bedrijfsvoering en samenhang van processen, onder meer door:
 - inzicht in welke processen er zijn;
 - inzicht in de activiteiten per proces;
 - inzicht en afstemming van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- inzicht in de prestaties en de resultaten die de processen opleveren;
- een efficiëntere organisatie.

Gert en Rien hebben nagedacht over de aanpak van het deelproject. Iedereen betrekken bij de uitwerking van alle (werk)processen vraagt te veel capaciteit en tijd van de medewerkers en is niet efficiënt. Maar het is wel verstandig om medewerkers te betrekken bij de uitwerking van processen. Als medewerkers een rol van betekenis hebben bij activiteiten in een proces, kunnen ze meedenken en input leveren. Wanneer de processen zijn vastgesteld, moet continue verbetering ervan volgen. Daarvoor plannen Gert en Rien 'procesevaluatie en -verbetersessies' in.

Op basis van de uitgewerkte processen bepaalt de werkgroep 'Proces- en informatiemanagement' welke informatiebehoefte er is binnen de processen en welke systemen er zijn of moeten komen om hierin te voorzien.



Dimensie procesafspraken: 'uitwerken op hoofdlijnen' tegenover 'uitwerken tot in detail'

Zijn de relevante processen binnen uw organisatie bekend, uitgewerkt, gedocumenteerd en up-to-date? Zijn de processen tot in detail uitgewerkt? Zijn de functionarissen en hun verantwoordelijkheden binnen deze processen duidelijk beschreven en werkt iedereen conform deze afspraken?

Het gezamenlijk uitwerken en optimaliseren van processen met de relevante medewerkers leidt tot efficiëntere en effectievere processen, waarbij duidelijk is wie welke verantwoordelijkheid in het proces heeft. Houd daarbij ruimte voor de medewerkers binnen de processen en leg (niet-kritische) handelingen niet té gedetailleerd vast. Een procesactiviteit is bij behoefte aan meer detail, door de medewerker bijvoorbeeld in een werkinstructie of logboek uit te werken. De mate van detail is ook afhankelijk van de mogelijke risico's.

6.2 Procesmanagement

6.2.1 Processen inventariseren (procesarchitectuur)

Voordat hij sessies plant om processen uit te werken, wil Gert de samenhang van alle processen in een overzicht zien. Tessa en Gert hebben onlangs een bezoek gebracht aan een waterschap dat een ISO 9001-kwaliteitsmanagementsysteem heeft. Dit waterschap heeft de processen uitgewerkt en de samenhang inzichtelijk gemaakt. De processen zijn ingedeeld in drie categorieën:

- Besturende processen: processen om assetmanagementactiviteiten te plannen, controleren, evalueren en bij sturen. Deze processen zijn vooral gericht op aansturing van de primaire processen.
- Primaire processen: processen waaraan een organisatie haar bestaansrecht ontleent. Deze processen leveren samen een directe dienst en/of product op voor de klant/samenleving.
- Ondersteunende processen: processen die essentiële ondersteuning leveren om andere processen effectief uit te voeren. Dat kunnen de primaire processen zijn, andere ondersteunende processen zoals HRM-processen.

Waterstad heeft nog geen assetmanagementsysteem. Daarom identificeert de werkgroep 'Proces- en informatiemanagement' in enkele sessies de relevante assetmanagementprocessen. Hierbij komen de volgende vragen aan bod:

- Welke besturende processen zijn er?
 - Welke primaire processen zijn er?
 - Welke ondersteunende processen zijn er?
 - Welke producten vanuit assetmanagement zijn nieuw en vragen om een nieuw proces?
- En zijn dit besturende, primaire en/of ondersteunende processen?

Tessa: Ik herinner me dat de afdeling Bedrijfsvoering flink wat jaren geleden in het kader van een reorganisatie bezig was met de uitwerking van processen. Het is me alleen niet helemaal duidelijk wat de status daarvan is. Het lijkt me verstandig om te gebruiken wat er al is. Dus laten we hier ook naar kijken.

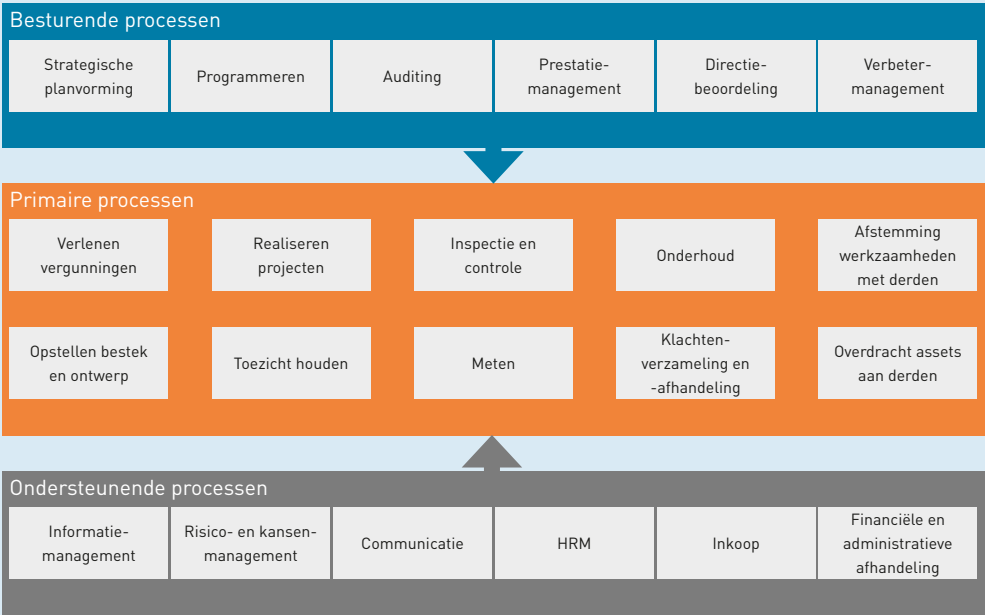
Praktijkcase

Procesarchitectuur Waterstad

De werkgroep ‘Proces- en informatiemanagement’ heeft de relevante assetmanagement-processen geïdentificeerd en in een procesarchitectuur weergegeven (zie figuur 6.1).

Figuur 6.1 Procesarchitectuur watertaken van Waterstad

Tessa: De indeling en visualisatie van de processen in besturende, primaire en ondersteunde processen hebben een goed inzicht gegeven in welke processen er zijn en de samenhang. Ik ben er enthousiast over. Er ontstaat genoeg dialoog onderling over welke processen er allemaal zijn en of de inventarisatie volledig is. Dit is onze eerste opzet. We moeten het overzicht wel periodiek evalueren en bijstellen, zodat we een complete en juiste procesarchitectuur hebben.



De werkgroep heeft ook activiteiten geïdentificeerd die tot een nieuw proces of aanpassing van een bestaand proces leiden. Zo komen er in het proces 'strategische planvorming' activiteiten bij in het kader van:

- Contextanalyse.
- Stakeholdersmanagement.
- Het vaststellen van het toepassingsgebied van assetmanagement.
- Het opstellen van een beleidsverklaring en SAMP.
- Deze activiteiten zijn niet zichtbaar in de procesarchitectuur. De beschrijving volgt bij de uitwerking van het proces.

Andere processen die de werkgroep onderkent, zijn (zie ook figuur 6.1):

- Informatiemanagement: van informatiebehoefte naar informatievoorziening en borging van het gegevensbeheer.
- Risico- en kansenmanagement.
- Wijzigingsbeheer en communicatie.
- HRM en competentie management: ook deels opgenomen in module D2000 'Personele aspecten van gemeentelijke watertaken' van de Leidraad riolering.
- Inkoop: dit proces sluit aan op het concernbeleid.
- Prestatie- en verbetermanagement.
- Auditing.
- Directiebeoordeling.

6.2.2 Processen uitwerken

Nu de werkgroep alle processen heeft geïdentificeerd, kan de uitwerking starten. Elk proces krijgt een proceseigenaar en een procesbeheerder.

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de definitie van de proceseisen en voor de inrichting en de effectiviteit van het proces. Omdat de afdelingshoofden verantwoordelijk zijn voor een aantal processen op hun afdeling én voor het functioneren van de medewerkers in de processen, worden zij ook de proceseigenaar. Het clusterhoofd die de afdelingshoofden aanstuurt, krijgt de verantwoordelijkheid voor processen die over afdelingen heengaan.

De procesbeheerder, vaak een medewerker in de afdeling van de proceseigenaar, ondersteunt de proceseigenaar en bewaakt de effectiviteit van de processen, evalueert deze regelmatig en stelt wijzigingsvoorstellen voor processen op.

Per afdeling plant de werkgroep meerdere sessies in om de betreffende processen met de proceseigenaar en de procesbeheerder te beschrijven. De procesbeschrijvingen moeten de volgende informatie bevatten:

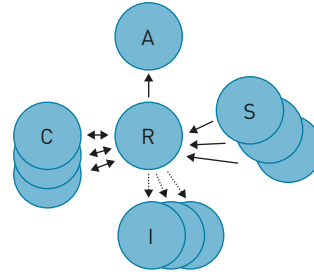
- Algemene procesinformatie: Wat levert het proces op? Wie is verantwoordelijk voor het proces? Hoe kritiek is dit proces voor de realisatie van de assetmanagementdoelstellingen? Welke procesindicatoren worden bij dit proces gehanteerd?
- De activiteiten waaruit het proces bestaat.
- De input: de benodigde informatie om de activiteit te kunnen uitvoeren.
- Het herkomstproces: het proces dat de benodigde input levert voor de activiteit. Dit legt de verbinding tussen processen.
- De output: de informatie die de activiteit oplevert.
- Het bestemmingsproces: het proces dat de output van deze activiteit nodig heeft. Dit legt de verbinding tussen processen.
- De rollen en/of functionarissen die per procesactiviteit nodig zijn.

Door de processen te beschrijven, komen de taken en verantwoordelijkheden van de rollen en medewerkers per procesactiviteit in beeld. Met deze informatie zijn kennis en competenties te managen.

RASCI-matrix

De verantwoordelijkheden per procesactiviteit legt de werkgroep vast met een RASCI-matrix. RASCI staat voor:

R: Responsible	->	verantwoordelijk
A: Accountable	->	eindverantwoordelijk
S: Support	->	ondersteunend
C: Consulted	->	geraadpleegd vooraf/tijdens
I: Informed	->	geïnformeerd achteraf



Figuur 6.2 RASCI-procesrollen

Per procesactiviteit is er altijd één persoon eindverantwoordelijk (A) en één persoon verantwoordelijk (R). Er kunnen meerdere mensen geraadpleegd (C) of geïnformeerd (I) worden. Ook kunnen meerdere personen ondersteuning (S) bieden aan de procesactiviteit.

Tijdens de sessies kijkt de werkgroep naar de toegevoegde waarde van het proces voor de (in- of externe) klant. Onnodige activiteiten worden geëlimineerd. Hierdoor staat de meerwaarde van de output voor de klant (zoals burgers, bedrijven en naaste collega's) centraal. Daar doet Waterstad het immers voor.

Procestemplate

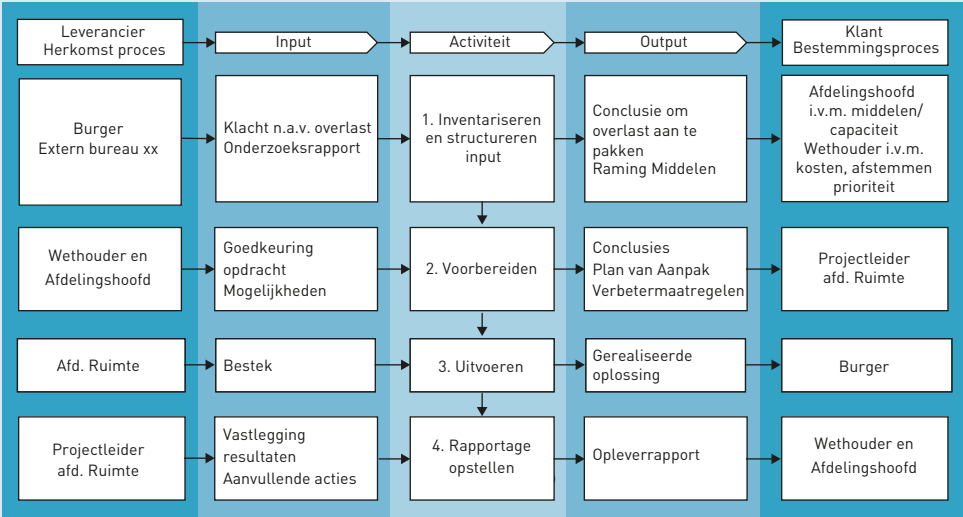
De werkgroep wil alle processen uniform vastleggen en besluit een procestemplate conform ISO 9001 HLS te ontwikkelen. In figuur 6.3 ziet u die opbouw.

Praktijkcase

Procesbeschrijving

U kunt processen globaal of gedetailleerd beschrijven. In figuur 6.3 ziet u een voorbeeld van een globale beschrijving: ontvangst van een verzoek tot aanpassing, afweging, voorbereiding, uitvoering en rapportage in één schema.

Figuur 6.3 Deel uit procestemplate van Waterstad



Per activiteit in het proces stelt u vast welke medewerkers betrokken zijn en welke verantwoordelijkheden zij hebben. Hiervoor kunt u de template van de bijbehorende RASCI-matrix gebruiken (zie figuur 6.4).

Figuur 6.4 Template RASCI-matrix van Waterstad

	Teamleider	Assetmanager	Technisch expert	Administratief medewerker	Beleids-medewerker			
Procesactiviteiten								
1. Activiteit 'ABC'	A	R	C	S				
2. Activiteit 'DEF'	A	R		C				
3. Activiteit 'GHI'	A	R	C		I			
4. Activiteit 'JKL'	A	R						
5. Activiteit 'MNO'	A	R	C	S	I			

6.2.3 Processen continu verbeteren

Na een flink aantal intensieve sessies met medewerkers heeft de werkgroep de processen in kaart gebracht en uitgewerkt. Twee veelgenoemde kreten zijn bij Gert blijven hangen: ‘zeggen wat we doen en doen wat we zeggen’ en ‘de goede dingen doen en de dingen goed doen’. Beide kreten hebben Gert getriggerd. Hoe zorgen we ervoor dat de processen continu verbeteren en blijven aansluiten op de wensen en eisen van de stakeholders? En hoe borgen we dat medewerkers ook blijven handelen zoals het proces beschrijft en regelmatig toetsen of er een nieuwe versie van de beschrijvingen is?

De werkgroep besluit dat de volgende activiteiten hieraan gaan bijdragen:

- De proceseigenaren, procesbeheerders en uitvoerenden in hun rol zetten door de verantwoordelijkheden met elkaar af te stemmen.
- De opgestelde processen periodiek evalueren met de proceseigenaar, -beheerder en -uitvoerders.
- Verbetervoorstellen opstellen, goedkeuren, vaststellen en toepassen in de processen. Hierdoor ontstaat continue verbetering (zie hoofdstuk 7).
- Via interne audits controleren of de processen conform afspraak worden uitgevoerd (zie ook hoofdstuk 7).

6.3 Informatiemanagement

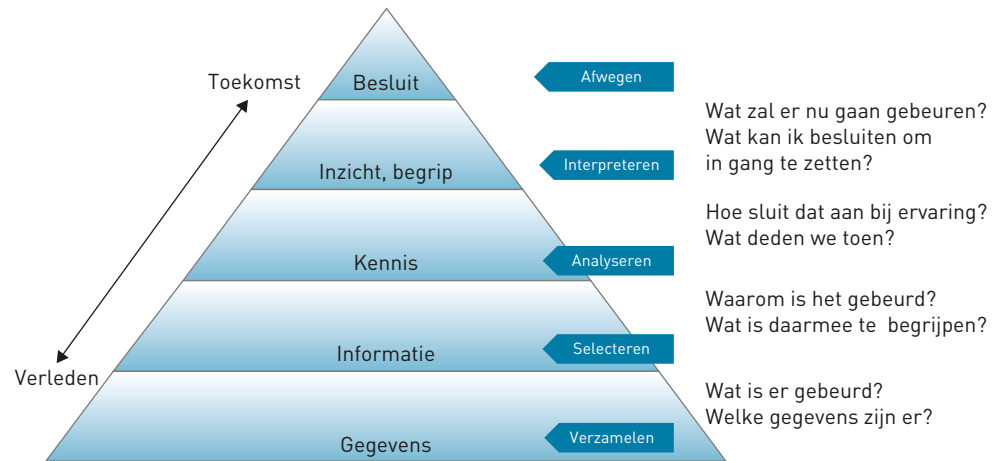
6.3.1 Gegevens en beslissingen

Nu de processen zijn beschreven, is het tijd om de bijbehorende gegevens te (laten) verzamelen. Juiste gegevens zijn essentieel voor de besluitvorming. U wilt beslissingen immers onderbouwen met feiten. Om procesactiviteiten uit te voeren, te verantwoorden, te analyseren en te evalueren, is gegevensbeheer belangrijk. De te nemen besluiten bepalen de informatiebehoefte en daarmee de te verzamelen gegevens, en niet andersom.

Het automatiseren van het proces helpt om de procesgegevens te bewaken en zorgt voor ingestelde alarmen als het proces zich afwijkend gedraagt. Maar ook processen die een dergelijke automatische sturing niet kennen, kunt u laten ondersteunen met meetgegevens. Sluiten verwachte en geleverde inspanning op elkaar aan? Is er voldoende voortgang tijdens overleg met derden?

Denk bij het beschrijven van de informatiebehoefte direct na over de haalbaarheid van de benodigde gegevens. Hierbij moet u de verzamel- en analysekosten afwegen tegen de opbrengst van de uiteindelijke besluiten.

Figuur 6.5 De kennispiramide



6.3.2 Informatiebehoefte

De werkgroep 'Proces- en informatiemanagement' van Waterstad heeft de processen uitgewerkt en kan nu de informatiebehoefte binnen de processen en de eisen voor de onderliggende gegevens gaan bepalen. Voor alle processen toetst de werkgroep of de informatievoorziening aansluit op de informatie die nodig is om te sturen en de juiste beslissingen te nemen op basis van inzicht in prestaties, risico's en kosten.

Tijdens de inventarisatie van de informatiebehoefte constateert de werkgroep dat het soms moeilijk is om nieuwe vragen (informatiebehoefte) met bestaande gegevens te beantwoorden. Het blijkt dat de gegevens vaak te globaal zijn opgeslagen. Om de gegevens specifiek op te slaan, moet de gemeente het huidige systeem anders gebruiken.

De werkgroep besluit te beschrijven welke systemen welke gegevens hebben opgeslagen, welke gegevens ontbreken, welke systemen ontbreken en of er meerdere systemen zijn met dezelfde basisgegevens. Ze gebruikt hierbij het IT-landschap (een overzicht van alle systemen van Waterstad) dat de ICT-afdeling al heeft gemaakt. Hierdoor kan de informatie-manager beter en sneller adviseren of bestaande systemen heringericht moeten worden. Bij deze (her)inrichting van informatiesystemen kunnen we ook direct de stap zetten om alles conform het GWSW te doen.

Bestaande systemen gebruiken

Om kosten voor herinrichting en opleiding te besparen, besluit de werkgroep om (nieuwe) gegevens zo veel mogelijk in bestaande systemen onder te brengen. Als alle medewerkers hun werk effectief kunnen doen en de gegevens eenvoudig kunnen verzamelen en borgen,

Tessa: Als ik een leverancier vraag om ons IT-landschap in kaart te brengen, verwacht ik dat hij ook adviseert om hun nieuwe systeem aan te schaffen om gegevens integraal te ontsluiten. Maar ik schat in dat vooral de gegevens zelf ontbreken. Systemen hebben we voldoende. Door de fusie hebben we eerder nog last van te veel systemen.

is een nieuw systeem overbodig. Nieuw inzicht in de informatiebehoefte vraagt dus niet altijd om nieuwe systemen of een grootscheepse actie om oude gegevens te zoeken of converteren.

Kwaliteit van gegevens

De werkgroep heeft de medewerkers gevraagd direct nieuwe benodigde gegevens te verzamelen en registreren, zodat Waterstad op termijn voldoende gegevens heeft om in de informatiebehoefte te voorzien. Het gevaar is dat iedereen nu eerst een aantal jaar besteedt aan het bepalen en opslaan van gegevens, voordat de gegevens worden geanalyseerd. Door de bestaande en nieuw verzamelde gegevens regelmatig te analyseren, ontstaat inzicht in de kwaliteit en bruikbaarheid ervan.

De werkgroep heeft de medewerkers gevraagd bij het verzamelen van gegevens ook meteen vast te leggen wanneer die gegevens van voldoende kwaliteit zijn. Dat wil zeggen: goed genoeg om bij te dragen aan onderbouwde besluiten. Waterstad hanteert als definitie van voldoende kwaliteit dat 98% van de gewenste gegevens compleet, juist en betrouwbaar is. Dit voorkomt discussie achteraf over de feiten. De werkgroep borgt ook – binnen het proces ‘informatiemanagement’ – de uitwerking en vastlegging van de kwaliteitscriteria.

Zelf blijven nadenken

Ondanks processen, afspraken en informatie is er ruimte voor en behoefte aan ervaring: ‘gevoel naast feiten’. U kunt processen automatiseren met behulp van systemen, maar zelf denken blijft noodzakelijk. Een ervaren serviceprovider mag van een systeem of een proces afwijken als hij dat vooraf kan onderbouwen en overlegt met de assetmanager. Ook kan de assetmanager vooraf overleggen met de asseteigenaar. Als de assetmanager een probleem ziet bij het budget en/of de gevraagde prestatie en de doelstellingen daarin onvoldoende helder zijn, kan hij over eventuele keuzes vooraf overleggen met de asseteigenaar. De conclusies over afwijkingen en uitzonderingen worden weer geborgd om van te leren voor een volgende keer.

6.3.3 Aansluiten op informatiebeleid

Net als bij andere ontwikkelingen binnen assetmanagement gebruikt u ook bij informatie-management zo veel mogelijk wat uw organisatie al heeft. In het ‘gewone’ informatiebeleid bepaalt u de informatiebehoefte van de hele organisatie. Deze brede aanpak vult u vanuit de ontwikkeling van assetmanagement voor de watertaken aan met de in kaart gebrachte informatiebehoefte. Combineren bespaart doorlooptijd en dubbel werk.

Andere redenen om meer met gegevens en informatie te kunnen doen, zijn:

- Prestatie-indicatoren ondersteunen om doelen te realiseren.
- Door de groei en fusies van organisaties worden scope en complexiteit steeds groter. De detaillennis van het totale gebied neemt af.
- Zeer ervaren personeel stroomt uit. Het komende decennium gaat een relatief grote groep zestigplussers met pensioen, waarvoor maar beperkt vervangers zijn opgeleid.
- Nieuw personeel is mobieler en zoekt geen baan voor het leven. De nieuwe generatie is gewend om foto's en ervaringen te delen op internet (zoals op Facebook) en dus ook om digitaal informatie te zoeken.
- 'Big-data' en het 'Internet of things' zijn in opkomst. Als voorbeeld: Koopgedrag bepaalt het afval. Via de kassabon is al bekend hoeveel afval iemand produceert en dus welk bedrag hij in de toekomst moet afrekenen voor verbruik van afvoer en zuivering.

6.4 Wijzigingen managen

De wereld om ons heen verandert voortdurend en stelt daardoor steeds veranderende en nieuwe eisen aan de organisatie en haar assets, processen, teams en medewerkers. Het is zaak om de eventuele risico's die dat met zich meebrengt snel te onderkennen. De werkgroep 'Proces- en informatiemanagement' identificeert de volgende soorten wijzigingen:

- Organisatiewijzigingen: personeel, fte's, organisatiestructuur, informatiesystemen, et cetera.
- Assetwijzigingen: modificaties, configuratie, prestaties, gebruik, et cetera.
- Programma- en projectwijzigingen: scope, tijd, geld, kwaliteit, stakeholders, activiteiten, et cetera.
- Contractwijzigingen.
- Proceswijzigingen.

Maar hoe kan Waterstad geplande permanente en/of tijdelijke wijzigingen op een beheerste manier doorvoeren? Gelukkig is het voor het cluster Ruimte niet geheel nieuw. In het verleden is het cluster vaker geconfronteerd met geplande wijzigingen, met name bij de realisatie van projecten. Toen is afgesproken om projectwijzigingen in scope, tijd, geld en kwaliteit met een 'voorstel tot wijziging'-formulier (VTW) aan te vragen. Dit formulier is ook goed te gebruiken voor de andere typen wijzigingen.

Gert stelt voor om voor elk type wijziging dezelfde procesactiviteiten door te voeren en het bijbehorende VTW te gebruiken. Een belangrijke aanpassing in het proces en het formulier is de risicobeoordeling. Voor elke geplande wijziging vindt een risicobeoordeling plaats. Bij onacceptabele risico's worden mogelijke beheersmaatregelen geïdentificeerd.

Tessa: *We moeten nog wel goed afstemmen op basis van welke criteria we een wijziging opnemen in een VTW. Het lijkt me niet handig om bijvoorbeeld kleine tekstuele wijzigingen in een document op te nemen. Dit is een leuke opgave voor de werkgroep: uitzoeken wanneer een wijziging al dan niet in aanmerking komt om op te nemen in een VTW.*

6.5 Activiteiten beheerst uitbesteden

Uitvoerende externe partijen moeten bekend zijn met het beleid en de assetmanagementdoelstellingen van uw organisatie én daar ook naar handelen. Een externe partij voert haar werkzaamheden immers uit om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de assetmanagementdoelstellingen. In het contract of de Service Level Agreement (SLA) moet u dus ook de oplevering van informatie en bijvoorbeeld audits bij de leverancier opnemen (zie ook paragraaf 4.4 van hoofdstuk 4).

Meerwaarde

Tessa: *Er is aardig wat werk verzet met veel medewerkers uit de organisatie. Hierdoor heeft iedereen inzicht in processen, informatiebehoeften en verantwoordelijkheden. En daardoor is draagvlak ontstaan om de processen vast te leggen en te borgen dat deze optimaal en up-to-date blijven. We merken dat het ‘procesdenken’ op gang komt en dat er steeds meer verbeterinitiatieven zijn. Als we dit met elkaar blijven doen, worden we als organisatie steeds beter!*

Uit veel onderzoeken blijkt dat procesmanagement veel voordelen kan opleveren voor de organisatie:

- De processen zijn duidelijk beschreven voor én door de medewerkers. Het is duidelijk wat de gewenste output en de benodigde input zijn. Ook is duidelijk welke activiteiten in welke volgorde worden uitgevoerd.
- De verantwoordelijkheden van alle betrokkenen binnen elk proces staan vast. Iedere medewerker weet precies wie, waar, wanneer en waarvoor verantwoordelijk is.
- De uitwerking van de processen biedt een goed uitgangspunt om ze verder te verbeteren. Tijdens processessies kunnen medewerkers verbetervoorstellen aandragen die tot een effectiever en efficiënter procesinrichting leiden. Dit is de basis voor het continu verbeteren (zie ook hoofdstuk 7).
- Effectievere en efficiëntere processen leiden uiteindelijk tot een betere kwaliteit, dienstverlening, doorlooptijd en hogere assetwaarden.
- De procesprestaties zijn inzichtelijk en staan vast, waardoor de uitvoering van de processen is te monitoren. Hierdoor kunnen de procesbeheerders en proceseigenaren (waar nodig) tijdig bijsturen in de processen om de assetmanagementdoelstellingen te realiseren (zie ook hoofdstuk 7).
- De risico's binnen processen zijn inzichtelijk dankzij gezamenlijke identificatie en beoordeling van knelpunten in het proces. Dit leidt tot beheersmaatregelen en aanpak van de procesrisico's.

Een toereikende informatievoorziening die aansluit op de informatiebehoefte vanuit de processen, is essentieel om de organisatie goed te laten functioneren. Juiste, complete en betrouwbare gegevens en informatie zijn een randvoorwaarde om de processen en onderliggende activiteiten goed te kunnen uitvoeren. Door de processen te meten op presentatie (doen we de dingen goed en efficiënt) en op output (doen we de goede dingen effectief), krijgt u meer inzicht dan als u alleen aan de klant vraagt of hij tevreden is. Bij complexe processen is het raadzaam om gedetailleerder te meten dan bij eenvoudige processen.



Dimensie opslag gegevens: ‘lokaal’ tegenover ‘centraal’

Zijn de gegevens en documenten die voor uw werkzaamheden relevant zijn eenvoudig en centraal beschikbaar? Beschikken u en uw naaste collega's over de laatste versie van documenten? Of zijn er nog relevante gegevens en/of documenten (voor u) die in een persoonlijke map of schijf staan van een collega, waar u niet bij kunt?

Aan de slag

Meer informatie over deze en andere onderwerpen vindt u op: www.riool.net/hasw

Tip bij het beschrijven van de processen: benoem bij elke processtap behalve de input en de output óók de leverancier van de input en de klant van de output. Dit is handig om afspraken te maken met deze betrokkenen, bijvoorbeeld over veranderingen in (informatie)behoeften. Hierover vindt u meer informatie in de ISO 9001:2016 en de SIPOC-methode vanuit Lean Six Sigma.

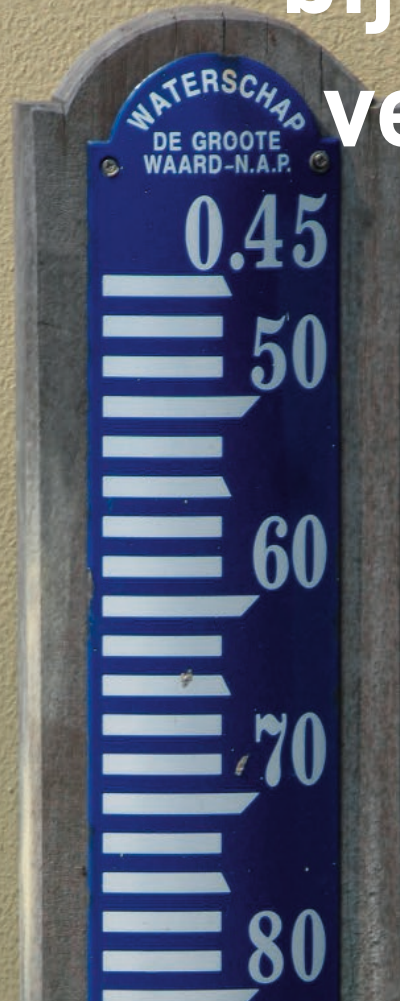
Bij het beschrijven van de verantwoordelijkheden binnen een proces kan de RASCI-matrix ondersteunen. Tijdens de uitvoering geeft de matrix ook steun als u door omstandigheden in processtappen moet afwijken van de standaard. De verantwoordelijke van die stap kan dan de afstemming met de proceseigenaar organiseren.

Het AIM 9-vlakmodel kan helpen om te bepalen wie de proceseigenaren moeten worden. Als de scheidslijn tussen business en techniek goed in beeld is gebracht, kan het beheer van assetmanagementinformatie optimaal worden uitgevoerd. Ieder houdt zich aan zijn rol en nieuwe informatiebehoefte wordt tijdigesignaleerd.

Relevante literatuur/documenten

- Module C5000 'Informatievoorziening en gegevensbeheer'.
- Module D2000 'Personele aspecten van gemeentelijke watertaken'.
- Branchestandaard gemeentelijke watertaken.
- GEMMA-procesarchitectuur 2.0.
- LEAN en Lean Six Sigma, bijvoorbeeld: Toolbox, 2005, ISBN 978 0 07 144119 3
Een methode gericht op (verbetering van) de snelheid en de efficiëntie van processen.

7 Controleren, bijsturen en verbeteren



Een van de belangrijkste voordelen van een assetmanagementsysteem is dat het uw organisatie in staat stelt om continu te verbeteren. In dit hoofdstuk leest u hoe u dit doet.

Door de asset- en procesprestaties systematisch te controleren en analyseren, komen (potentiële) afwijkingen ten opzichte van gestelde normen in beeld (de ‘check’ van de plan-do-check-actcyclus). Aanvullend kijken interne auditoren (medewerkers van andere afdelingen) nog eens objectief naar de processen. Hierdoor wordt ook duidelijk of u met de reguliere analyse en evaluatie afwijkingen voldoende kunt opsporen en beheersen. Tot slot brengt de jaarlijkse directiebeoordeling de totale prestatie van het assetmanagementsysteem in beeld. Zo kunnen directie en management gezamenlijk acties uitzetten om bij te sturen en continu te verbeteren. Daarmee maakt u de ‘act’ van de plan-do-check-actcyclus expliciet en kunt u verbeteringen ook expliciet doorvoeren.

In dit hoofdstuk staan strategische, tactische en operationele onderdelen voor het (door-) ontwikkelen van assetmanagement. Details over de normeisen voor prestatie- en verbetermanagement vindt u in de paragrafen 9 en 10 van NEN-ISO 55001.

7.1 Stand van zaken Waterstad

Waterstad is inmiddels bijna anderhalf jaar bezig met het Programma Assetmanagement. Vanaf begin dit jaar zijn alle relevante processen in kaart gebracht. Inmiddels zijn de medewerkers zich bewuster geworden van bestaande processen en hun rol hierin. De ‘check’ en ‘act’ van de plan-do-check-actcyclus zijn in beeld gekomen. Het cluster Ruimte wil het assetmanagementsysteem in oktober met de directie beoordelen. De directie heeft hoge verwachtingen. Daarom is er de komende periode extra aandacht voor de evaluatie van de prestaties van het assetmanagementsysteem.

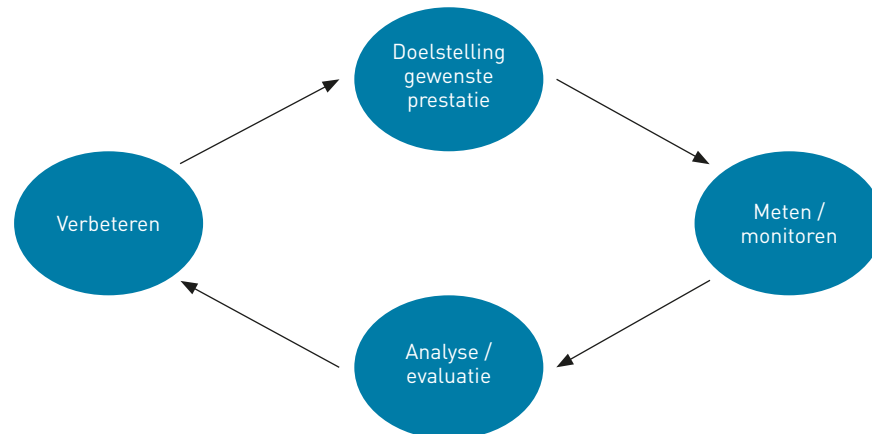
Een gedegen ‘check’ en ‘act’ op financiële uitgaven en investeringen (en nu ook op de assetmanagementdoelstellingen) waren binnen Waterstad tot voor kort niet vanzelfsprekend. De positiebepaling van vorig jaar wees dat al uit. In de gehele gemeentelijke organisatie en binnen de Samenwerking Stedelijk Water is de behoefte om gezamenlijke prestaties te definiëren en te evalueren groter geworden. Omdat Waterstad haar bewoners wil laten zien welke maatschappelijke waarden zij realiseert, zien medewerkers in dat analyse, evaluatie en verbetering van de assets en de organisatie explicieter en transparanter moeten plaatsvinden.

Tessa: *Het is goed dat we inmiddels de inhoud en de resultaten van de toepassing van assetmanagementprincipes op stedelijk water delen in afdelingsoverleggen en met een nieuwsbrief op intranet. De lunchbijeenkomst met vrije inloop was ook een succes. Het heeft wat moeite gekost om de communicatie en bredere afstemming op gang te krijgen, maar het is belangrijk dat we de opgedane ervaringen en producten ook kunnen toepassen op andere assetsoorten.*

7.2 Prestatiemanagement

Gert heeft bij de aanvang van het project een door Tessa gemaakt plaatje gebruikt om de basis uit te leggen (zie figuur 7.1).

Figuur 7.1 Van doelstellingen/prestaties naar verbeteren



Tessa: We hebben doelstellingen of gewenste prestaties nodig om te kunnen vaststellen of het goed of slecht gaat. Het meten/monitoren bestaat vooral uit het verzamelen van data en deze structureren naar informatie om te bepalen of we de doelstelling halen. Vervolgens kijken we in de analyse en evaluatie naar wat afwijkt en waarom. Hierna voeren we een verbetermaatregel door.

De doelstellingenboom die het projectteam eind vorig jaar heeft opgesteld, bevat strategische, tactische en operationele doelstellingen (zie hoofdstuk 5). De prestaties van de assets en de processen zijn input voor de ontwikkeling van prestatie-indicatoren. Voor alle doelstellingen leggen de afdelingen meetbare resultaten vast.

7.2.1 Assetprestaties meten en monitoren

Op onderdelen geeft Waterstad al invulling aan prestatimanagement van assets. De rioleeringsbeheerder brengt het hydraulisch functioneren van het rioolsysteem met modelberekeningen in beeld. Hiermee bepaalt hij welke maatregelen leiden tot gewenste verbeteringen van het hydraulisch functioneren. De modelberekeningen zijn in de praktijk te toetsen via metingen. Dit structureel meten van het hydraulisch functioneren is nieuw en heeft aandacht binnen de organisatie. Waterstad worstelt met de inzet van interne capaciteit. Ook is structureel meten nog niet voor alle systemen voldoende nauwkeurig. De gemeente stelt plannen op om de nauwkeurigheid te verbeteren en voert deze plannen uit. Zo zijn de afvalwaterakkoorden met het waterschap nu centraal in beeld gebracht en worden de afwijkingen gerapporteerd.

Tessa: We hebben afgesproken dat we met prestatie bedoelen:

- functioneren van de assets;
- financiële prestaties;
- effectiviteit van risico- en kansmanagement;
- organisatieprestaties/procesprestaties.

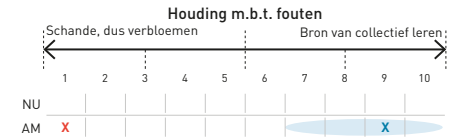
Het gaat nog steeds om de prestaties, risico's en kosten die we als organisatie willen beheersen. Bij de 'check' en 'act' stellen we vast in hoeverre dat gelukt is en of we moeten bijsturen of ons moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Dimensie houding bij fouten: ‘schande, dus verbloemen’ tegenover ‘bron van collectief leren’

Het is bekend dat organisaties van fouten kunnen leren en zich daardoor continu kunnen verbeteren. Hoe kijken uw organisatie en groepen die daarvan deel uitmaken aan tegen het maken van fouten? Als een groep, afdeling, gebied of asset het minder goed doet, wat vindt de rest van de organisatie er dan van en wat doet dit met de betrokkenen? Hoe openlijk deelt u afwijkingen met elkaar en gaat u na of andere groepen, afdelingen, gebieden of assets hetzelfde overkomt of kan overkomen? Verbloemt uw organisatie fouten liever of ziet zij fouten als bron van collectief leren om samen beter te worden?

Mogelijk heeft het onderwerp al eens aandacht binnen uw organisatie gehad. Maar in de Nederlandse cultuur zit diep geworteld dat wij liever successen delen dan faalmomenten, liever een voldoende dan een onvoldoende. Vooral als het over onszelf gaat. Dat blijkt in de praktijk niet makkelijk te veranderen.

Door afwijkingen systematisch en zorgvuldig te registreren en analyseren, is herhaling te voorkomen en zijn doelstellingen (nog beter) te realiseren.



7.2.2 Procesprestaties meten en monitoren

Naast de prestaties van assets zijn de prestaties van de organisatieprocessen input voor de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren. Dit onderscheid heeft Waterstad ook in het SAMP en in de assetmanagementdoelstellingen aangebracht. De proceseigenaren en uitvoerders zijn nog volop bezig met het beschrijven van de processen en zullen de bijbehorende prestatie-indicatoren nog ontwikkelen.

Gert weet dat het belangrijk is om prestaties van processen te monitoren, meten, analyseren en evalueren. Hierdoor wordt duidelijk of een proces effectief en efficiënt verloopt. Vervolgens is het proces bij te sturen of te verbeteren. In afstemming met de proceseigenaren en het MT wil Gert zich eerst richten op de prestaties van de belangrijkste processen. Deze neemt hij de komende periode mee in het prestatie- en verbetermanagement en vervolgens in de directiebeoordeling.

Tessa: Gert heeft uitgelegd dat prestatie-indicatoren van processen zich op de input, throughput, output en outcome kunnen richten. Omdat we pas net bezig zijn, wil hij zich eerst richten op de vraag of het proces goed functioneert en voldoende kwaliteit levert.

7.2.3 Analyseren en evalueren

Om de prestaties te analyseren en evalueren, verdiepen de betrokken afdelingen van het cluster Ruimte van Waterstad zich periodiek in de rapportages en de informatieverzamelingen en datasets waarop deze gebaseerd zijn. Hierbij achterhalen ze oorzaken van afwijkingen en trekken ze conclusies over de prestaties. Voor bestaande indicatoren en informatie zijn vaak al data voorhanden, maar het is nog lastig om in de nieuwe informatiebehoefte te voorzien. Daarnaast vinden rapportages nog niet tijdig plaats. De afspraak is om maandelijks op prestatie-indicatoren te rapporteren, maar niet alle informatie is elke maand op tijd voorhanden. De afdeling Beleid & Planvorming en de afdeling Aanleg hebben conform de afspraak een coördinator vrijgemaakt om de proceseigenaren en andere betrokkenen bij het prestatie management bij de uitvoering te faciliteren. Deze coördinator zorgt ervoor dat de producten uit het programma een plek krijgen in de bestaande organisatie. De afdeling Beheer heeft nog niemand kunnen vrijmaken voor de rol van coördinator.

Tessa: *Er gebeurt nog veel in Excel-sheets en met eigen formats. Ik ben onder de indruk van wat er allemaal is, maar het is moeilijk om het met elkaar in verband te brengen en vervolgens antwoord te geven op de vraag of we effectief en efficiënt zijn.*

Analyse en evaluatie procesprestaties

Omdat de ontwikkeling van prestatie-indicatoren voor processen nog pril is, heeft Gert vragen opgesteld om de proceseigenaren hun proces te laten analyseren en evalueren:

- 1 Wat zijn de doelstellingen?
- 2 Wat is het plan of de planning om deze doelstellingen te realiseren?
- 3 Wat is de voortgang van het plan of de planning?
- 4 Wat is de realisatie van de doelstellingen?
- 5 Wat zijn oorzaken van eventuele afwijkingen?
- 6 Welke risico's en kansen zijn er?
- 7 Welke verbeteringen zijn mogelijk?

Gert heeft de vragen al enkele malen getoond binnen Waterstad. De proceseigenaren hebben de vragen ontvangen en zijn bezig om deze te beantwoorden. Gert ondersteunt hen zodat het resultaat voldoende eenduidig is.

Tessa: *Net zoals bij het project 'Organisatie en Beleid' het geval was, kwamen we er bij het prestatie management achter dat we de prestaties van onze processen onvoldoende meetbaar hebben gedefinieerd en dus ook onvoldoende meten. Het gevolg is dat we ze ook onvoldoende analyseren en evalueren, waardoor verbeteringen niet of impliciet plaatsvinden. Ik zie ernaar uit om onze 'check' en 'act' te verbeteren! Die vragen van Gert lijken zo gek nog niet om bewust terug te kijken naar de prestaties van onze processen.*

7.3 Interne audits

Audits op een managementsysteem aan de hand van normeisen is nieuw binnen Waterstad. De organisatie heeft er bewust voor gekozen om audits in te zetten om de effectiviteit en efficiëntie te verbeteren. Auditen is aanvullend op meten, monitoren, analyseren en evalueren van de prestaties van processen en assets. Vanuit de afdeling Bedrijfsvoering vinden wel enkele audits per jaar plaats om na te gaan of de afdelingen en medewerkers zich aan de regels en afspraken rondom de planning en control-cyclus houden. Dit is ingevoerd toen het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) van kracht werd. Daarbij wordt niet gekeken naar normeisen, maar alleen naar de eigen regels.

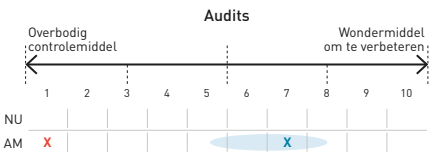
Dimensie audits: ‘overbodig controlemiddel’ tegenover ‘wondermiddel om te verbeteren’

Hoe kijken uw organisatie en groepen die daarvan deel uitmaken tegen audits aan?
Worden al audits uitgevoerd?

Audits zijn een hulpmiddel om onderdelen van het managementsysteem te controleren op effectieve werking. In de beginfase helpen audits om na te gaan of de processen beheerst worden uitgevoerd. In latere fases ondersteunen zij het continu verbeteren.

Audits zijn geen wondermiddel, maar een aanvulling op de analyse en evaluatie van assets en assetmanagementprocessen. Met een goede analyse en evaluatie moet u op zich al (potentiële) afwijkingen in processen kunnen identificeren. Toch is het raadzaam om als extra controle voldoende audits uit te voeren. Maar het is ook belangrijk om hier niet in door te schieten.

Tessa: *Het heeft bij ons enige tijd geduurd voordat we audits goed konden plaatsen. Het is niet een schakel in de ‘check’ en ‘act’ van ons assetmanagementsysteem. Het meten, monitoren, analyseren, evalueren en vervolgens verbeteren zorgen ervoor dat we de PDCA-cyclus sluiten. Auditen is een extra middel om alle schakels in onze PDCA-cyclus te beoordelen.*

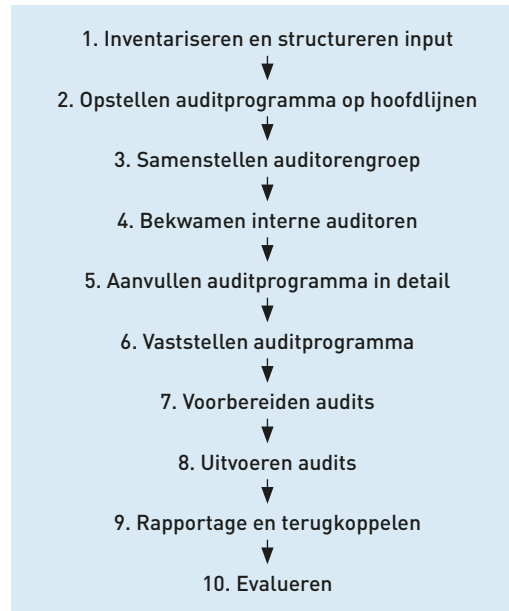


Om inzichtelijk te maken of de processen van het assetmanagementsysteem naar behoren functioneren, gaat kwaliteitsmanager Gert interne audits organiseren en coördineren. Interne auditoren voeren de audits uit en koppelen de auditresultaten terug.

7.3.1 Auditproces inrichten

Gert heeft enkele maanden geleden al input gegeven voor de inrichting van een auditproces. Maar toen was het nog lastig om een voorstelling van dit proces te maken. Nu gaat hij de opzet van toen verfijnen. Hij heeft goed gekeken naar ISO 19011 ‘Richtlijnen voor het auditen van managementsystemen’. Hij heeft afgestemd met het waterschap en voorbeelden van auditprocessen opgezocht. Dit heeft geleid tot een eerste versie, die ook voorlopig is vastgesteld (zie figuur 7.2).

Figuur 7.2 Auditproces



Tessa: Aha, dus daarom heeft Gert de antwoorden op zijn vragen aan de proces-eigenaren al zo ver vóór de directiebeoordeling nodig!

Tessa: In een NEN-blad heeft Gert ook wat gelezen over risicogestuurd auditen. Dit houdt in dat processen waarin veel risico's zitten, belangrijker zijn om te auditen. Vanuit het opgeleverde risicoregister heeft hij de meest risicovolle processen in het auditprogramma gekenmerkt.

7.3.2 Auditproces uitvoeren

Auditprogramma

Als eerste maakt Gert een auditprogramma voor de te beoordelen processen. Hij legt hierin een verbinding tussen de NEN-ISO 55001-paragrafen en de processen. Hiermee bepaalt hij welke normen in welke processen getoetst moeten worden. De processen bepalen vervolgens welke medewerkers geaudit worden. Gert gebruikt de antwoorden van de proceseigenaren op de zeven vragen (zie paragraaf 7.2.3) om een beeld te krijgen van de belangrijkste processen om te auditen. Om er zeker van te zijn dat bij de audits ook goed wordt gekeken naar de meest kritische en beneden de maat presterende assets, heeft hij ook hiervoor de prestatierapportage bekeken. Gert legt in het auditprogramma vast welke kritische en slechts presterende assets bij de audits bekeken worden.

Auditorengroep

Gert heeft gezien dat de ISO 19011 'Richtlijnen voor het auditen van managementsystemen' behalve een standaardauditproces ook auditmethoden en -technieken, persoonlijk gedrag en competenties van de auditor beschrijft. Om een groep van interne auditoren samen te stellen, benadert hij medewerkers binnen en buiten het cluster Ruimte. Na enkele weken heeft Gert een groep van veertien interne auditoren, die een training in auditvaardigheden krijgen.

Na de training laten de beoordelingen van de deelnemers zien dat zij tevreden zijn over de opgedane kennis. De interne auditoren hebben een basis om aan de slag te gaan met de voorbereiding, uitvoering en rapportage van de audits. Bij de eerste twee audits krijgt elk auditteam daarbij externe begeleiding.

Gert stelt auditkoppels samen en stemt af welke processen de teams gaan auditen. Vervolgens maakt hij het auditprogramma definitief en stelt het MT dit vast. Daarna plannen de teams de afspraken van de auditgesprekken in.

Auditplan

Om de audits voor te bereiden, maken de teams voor elke audit een auditplan. Hierin staat kort en bondig welke eisen worden getoetst, wie van de betreffende afdeling welke processen toelicht en welke documenten relevant zijn. Ook nemen de auditoren in het plan startvragen op. De externe begeleider ondersteunt hen hierin.

Audits

Enkele weken later vinden op maandag de eerste twee audits plaats. Volgens het auditplan worden de onderwerpen context, stakeholders en toepassingsgebied (NEN-ISO 55001, paragrafen 4.1, 4.2 en 4.3) besproken met afdelingshoofd Beleid en Planvorming Hans Voorman en strategisch beleidsmedewerker Theus Berendsen (kartrekker van het GRP). De auditoren stellen de geformuleerde startvragen en gebruiken daarbij de geleerde vraagtechnieken. Zij noteren hun bevindingen. Ter verificatie stellen ze ook regelmatig de vraag: mag ik dat even zien? Alle audits vinden volgens planning plaats.

Rapportage

Gert heeft vooraf een rapportageformat opgesteld, waarin de auditoren hun bevindingen uitwerken. Hoewel zij ook positieve en neutrale bevindingen vastleggen, ligt de nadruk op afwijkingen en verbetermogelijkheden. Zo is bijvoorbeeld geconstateerd dat er enkele verslagen en rapportages niet waren geborgd. Daarna sturen ze de rapportages naar de auditees en het betreffende afdelingshoofd. Zij koppelen fundamentele verschillen van inzicht terug of accepteren de rapportage door deze definitief te maken.

In afstemming met hun afdelingshoofd identificeren de auditees verbetermaatregelen en zetten deze in het register. Een voorbeeld hiervan is dat sommige processtappen worden samengevoegd of juist gesplitst als dat handiger is in de uitvoering. Ook gevolgen in het proces door nieuwe hulpmiddelen moeten regelmatig worden verwerkt. Wat eerst als outputdocument was beschreven wordt door het nieuwe hulpmiddel mogelijk in een systeem opgenomen. Dit is onderdeel van verbetermanagement (zie paragraaf 7.4).

Tessa: Gert gaf aan dat het belangrijk is dat de auditoren voldoende objectief en onpartijdig zijn. Het auditen van eigen werk en werk binnen de eigen afdeling is hiermee uitgesloten. We kunnen natuurlijk niet ons eigen vlees keuren. Medewerkers van HRM en Communicatie zijn geïnteresseerd in ons programma. Een aantal medewerkers van die afdelingen wil wel interne audits uitvoeren.

Tessa: Omdat de auditoren de bevindingen al aan het einde van het auditgesprek kenbaar hebben gemaakt, is de rapportage geen verrassing. Het is ook niet de bedoeling de inhoud te weerleggen, tenzij er echt fundamentele verschillen van inzicht zijn over proces en uitkomsten.

Tessa: We hebben afgesproken om binnen een week te rapporteren. Dat was even doorpakken. Het voordeel was wel dat iedereen het gesprek nog kon terughalen. Bovendien hebben de proceseigenaren nu voldoende tijd om de resultaten te verbinden met de procesevaluaties.

In het schema staat links de huidige context, met daaronder het assetmanagementbeleid, het SAMP, de assetmanagementdoelstellingen en -plannen. Daaronder staan de assets en de organisatie die ervoor zorgt dat deze functioneren en tot slot de ondersteunende middelen. Helemaal rechts staat de bijgestelde en verbeterde context, met daaronder dezelfde onderdelen maar dan in de nieuwe situatie. Het bijstellen vindt plaats door de veranderingen in de context inzichtelijk te maken en in de volgende PDCA-cyclus mee te nemen. De prestaties zijn te verbeteren door afwijkingen vanuit de prestatie-evaluatie en interne audits om te zetten in verbeteracties en deze in de volgende PDCA-cyclus mee te nemen.

De donkerblauwe blokken links (tweede kolom) zijn de onderdelen van prestatie management. De audits in het rode blok zijn ook een vorm van prestatie management, een aanvullend hulpmiddel om de processen en het assetmanagementsysteem te toetsen.

De groene blokken zijn het verbeteren, met als input de resultaten van prestatie management en de audits. De verbetering voert Waterstad door in de volgende PDCA-cyclus. Prestatie- en verbetermanagement vormen een doorlopend proces. In de directiebeoordeling wordt over dit gehele proces heen gekeken en worden de totalen van de prestaties en de belangrijkste details behandeld. De directie beoordeelt hiermee de effectiviteit en efficiency van het managementsysteem, bekrachtigt verbetermaatregelen en identificeert eventueel nieuwe maatregelen.

7.4.1 Afwijkingen beheersen

Afwijkingen kunnen in verschillende rapportages naar voren komen: de storings- en incidentenrapportage, de prestatierapportage of de auditrapportage. Een storing aan een asset is heel wat anders dan een ‘afwijking’ op een normparagraaf uit een audit. Toch is de behandeling op hoofdlijnen hetzelfde:

- Analyseren wat de oorzaak is.
- Bekijken of de afwijking eenmalig, uniek en lokaal is of juist terugkomend en bij meer assets of activiteiten voorkomt.
- Maatregelen definiëren voor definitief herstel en om herhaling te voorkomen.

Assetgerelateerde storingen en incidenten zijn input voor de risicoanalyse. Dit staat ook in de procesbeschrijvingen. Bij de beheersing van afwijkingen is de output aan de procesrisicoanalyse gekoppeld. Bij de procesrisicoanalyse is de beheersing van afwijkingen een van de inputprocessen.

Tessa: *Dat leidt dan tot aanpassingen of aanvullingen in ons beleid, doelstellingen, informatiesysteem, etc. Of tot trainingen of opleidingen.*

Tessa: *Dit schema laat goed zien dat audits een aanvullend hulpmiddel zijn om de processen en het assetmanagementsysteem te toetsen.*

Tessa: *De methoden die we inzetten om afwijkingen te herstellen, zijn heel verschillend. Maar de stappen zijn inderdaad op hoofdlijnen hetzelfde.*

7.4.2 Preventieve maatregelen

Preventieve maatregelen zijn proactieve maatregelen om mogelijke oorzaken van storingen en incidenten aan te pakken zonder dat deze zich hebben voorgedaan. Door middel van trends en goed analyseren van de storingen identificeert Waterstad waar verdere preventieve maatregelen het meeste effect zullen hebben.

7.4.3 Verbetermogelijkheden

Verbetermogelijkheden komen voort vanuit de trends, ontwikkelingen en kansen die zich in de context voordoen. Theus Berendsen is hier vanuit de gemeentelijke riolering mee bezig, waarbij Waterstad regelmatig meelift met ‘werken van derden’ bij drinkwater-, nuts- en telecombedrijven. In de Samenwerking Stedelijk Water pakt Waterstad leidingtracés ook tegelijkertijd aan om de maatschappelijke kosten te delen.

De meeste verbetermogelijkheden benut Waterstad impliciet. De medewerkers hebben vaak goede ideeën, die de gemeente geheel of gedeeltelijk invoert. Het waarom is niet altijd herleidbaar. Het is nog een uitdaging om verbetermogelijkheden expliciet te gaan benutten. Dat is een volgende stap binnen het rioleringsbeheer van Waterstad.

Een andere bron van verbetermogelijkheden is innovatiemanagement, een proces dat ook al langer bestaat bij Waterstad. Innovatiemanagement is verbonden met de technologische ontwikkelingen van de externe context. Voor de riolering gaat het onder meer om innovatie in materiaalsoorten, ontwerp & aanleg en inspectiemethoden. Waterstad heeft al een aantal jaren een innovatieagenda. Voor innovaties werd eerst ad hoc een business case uitgevoerd, met daarin een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA). Dit is nu beschreven als standaard aanpak in het SAMP, inclusief een verwijzing naar de innovatieagenda.

Tessa: *We hebben onderscheid gemaakt in noodzakelijke verbeteringen om afwijkingen te beheersen en verbeteringen om afwijkingen te voorkomen. Daarnaast hebben we nog verbetermogelijkheden om iets wat goed gaat nóg beter te doen. Maar volgens mij moeten we onze verbeterkansen, inclusief de innovaties als onderdeel van kansenmanagement, nog verder inrichten. Ik weet dat Gert zich vooral op risico's heeft gericht. De samenhang zit nog niet in de processen. Ik plan wel wat met hem in.*

Verbetermanagement uitvoeren

De tweede audit in de eerste auditronde bij het cluster Ruimte was gericht op het SAMP, de assetmanagementdoelstellingen en de vertaling naar de assetmanagementplannen. In het documentenonderzoek konden de auditoren niet herleiden of en hoe de duurzaamheidsdoelstellingen in het assetmanagementbeleid in het GRP en onderliggende BRP-en staan. De auditoren hebben hierover tijdens de audit vragen gesteld aan GRP-opsteller Theus en de opstellers van de BRP-en. Ze hebben diverse lijstjes en werkdocumenten in de werkmap doorgenomen, maar de auditees konden niet aantonen of en hoe de duurzaamheidsdoelstellingen zijn vertaald naar doelstellingen en activiteiten om energie te besparen. Inmiddels is Theus het nieuwe GRP aan het opstellen.

De gevonden afwijking valt onder de noemer kleine afwijking (gradatie), wat inhoudt dat niet volledig aan de eisen van de norm wordt voldaan. De auditoren schrijven de afwijking op normparagraaf 6.2.1 Assetmanagementdoelstellingen:

“Het assetmanagementbeleid bevat een doelstelling om CO₂ te reduceren. Tijdens de audit kon niet worden getoond of het GRP en onderliggende plannen en werkopdrachten deze doelstelling meenemen. Hiermee is niet herleidbaar of de organisatie de betreffende doelstelling zal realiseren.”

Verbeterregister

Om structuur in het verbetermanagement aan te brengen, heeft Gert een verbeterregister opgesteld. Hierin komen de volgende gegevens:

- Afwijking, beschrijving en gradatie.
- Herkomst (interne audits, incidentenrapportage, assetprestatie-evaluatie of procesprestatie-evaluatie).
- Norm, normparagraaf en eis.
- Bron (de asset of het proces waarop de afwijking van toepassing is).
- Beoordeling: klopt de bevinding/afwijking?
- Genomen maatregelen: welke maatregelen zijn al genomen (bij een incident)?
- Oorzaakanalyse: wat is de oorzaak van de bevinding/afwijking?
- Omvang: is de bevinding/afwijking uniek of kan deze bij andere assets of in andere processen voorkomen?
- Maatregelen: welke (aanvullende) maatregelen zijn noodzakelijk?
- Doeltreffendheid: hoe wordt de doeltreffendheid van de maatregelen beoordeeld?
- Wijzigingen: leidt het uitvoeren van de maatregel tot wijzigingen?

Hans, Theus en de opstellers van de BRP-en vullen aan de hand van de rapportage het verbeterregister in. De gevonden afwijking krijgt een uniek nummer. Ze nemen de beschrijving en gradatie uit het auditrapport over. De herkomst is 'interne audits'. Ook geven ze aan dat de afwijking betrekking heeft op 'NEN-ISO 55001, 6.2.1 Assetmanagementdoelstellingen'. De eis is: 'de assetmanagementdoelstellingen moeten consistent zijn met het assetmanagementbeleid'. Het proces waarop de afwijking betrekking heeft, is 'strategische planvorming'. Vervolgens vullen ze de openstaande vragen in:

- Beoordeling: klopt de bevinding/afwijking?

Ze zijn het er snel over eens dat de bevinding juist is. De vertaling van duurzaamheidsdoelstellingen in het assetmanagementbeleid naar het GRP en verder is niet geborgd. Tijdens de bespreking van het auditrapport was dit ook al onderkend.

- Oorzaakanalyse: wat is de oorzaak van de bevinding/afwijking?

In de procesbeschrijving staat dat het assetmanagementbeleid input is voor het GRP. In de procesbeschrijving voor het opstellen van een BRP is duidelijk te zien dat het GRP hiervoor input is. Theus geeft aan dat er de afgelopen periode meer focus is geweest op maatregelen om overlast te voorkomen. Hij heeft niet uitgebreid naar de procesbeschrijving gekeken en minder aandacht gehad voor energiebesparing. Theus hanteert een eigen checklist voor het opstellen van het GRP die hij elke periode bijwerkt. Hans zegt dat hij tijdens de bilaterale overleggen met Theus ook niet naar doelstellingen voor energiebesparing heeft gevraagd. Samen zijn ze het erover eens dat de oorzaak een combinatie van 'onvoldoende aandacht' en 'tijdsdruk' is.

- Omvang: is de bevinding/afwijking uniek of kan deze bij andere assets of in andere processen voorkomen?

De omvang is lastig te bepalen. Toch achten ze het niet uitgesloten dat vanwege 'onvoldoende aandacht' en 'tijdsdruk' in andere processen vergelijkbare afwijkingen optreden. Ze zijn het erover eens dat ze dit bij het bepalen van de maatregelen moeten meenemen.

- Maatregelen: welke (aanvullende) maatregelen zijn noodzakelijk?

Samen stemmen ze af en komen ze tot drie maatregelen:

- 1 De proceseigenaren moeten de processen samen met de relevante in- en output nog eens toelichten aan de rolhouders. Dit is een communicatieactie.
- 2 De rolhouders moeten ook echt de procesbeschrijvingen hanteren, met name bij processen die een lage frequentie en/of lange doorlooptijd hebben. Als ze eigen lijsten gebruiken, moeten ze de input van het proces overnemen.
- 3 De kwaliteitsmanager moet de overdracht tussen processen toetsen. In het geval van het GRP moet hij nagaan welke input in de eerste stap wordt meegenomen en of dit klopt met de output van het aanleverende proces. Hiervoor zal de kwaliteitsmanager voor de relevante stappen in processen rol C (geconsulteerde) krijgen (zie paragraaf 6.2.2 over RASCI-procesrollen).

- Doeltreffendheid: hoe wordt de doeltreffendheid van de maatregelen beoordeeld?

De proceseigenaren en de kwaliteitsmanager zullen de doeltreffendheid van de maatregelen beoordelen. Afhankelijk van de maatregel wordt er vastgelegd wat de verwachte opbrengst daarvan zal zijn en wordt (na verloop van tijd) beoordeeld of dit is gerealiseerd. Het vinden en verbeteren van afwijkingen in processen uit zich uiteindelijk in steeds betrouwbaardere producten die uit de processen komen.

Tessa: *Gert heeft mij gevraagd om hem in het begeleiden van de directiebeoordeling te ondersteunen en zijn rol tijdens zijn vakantie over te nemen. Vandaag is hij terug. Straks drinken we een kop koffie en praten we bij. Ik zal ook even naar zijn vakantie vragen. Want Gert kennende, is hij na enkele uren alweer volop aan het werk.*

Tessa: *Goed van Peter dat hij zijn rol op deze manier oppakt. Toen ik in het MT uitlegde dat de assetmanager zich in de directiebeoordeling aan de assetowner verantwoordt, vond hij het belangrijk om een goed beeld te hebben van hoe het proces gaat lopen en wat de kwaliteit van de input is.*

Tessa: *Toch handig die vragen van Gert. We zien bijvoorbeeld dat we bij verzameling en afhandeling van klachten de doorlooptijd van klachten en de correcte afhandeling als prestatie meten. Maar we hebben nog geen norm gesteld voor het maximaal aantal klachten dat we per jaar willen krijgen. Nu zeggen we ook iets over klachten in de bedrijfswaardenmatrix. Daarom is de norm die we onszelf stellen ook een belangrijk hulpmiddel om te beoordelen of het goed genoeg is.*

7.5 Directiebeoordeling

Het is tijd om de directiebeoordeling voor te bereiden. De directie moet zich een oordeel vormen van de effectiviteit en efficiëntie van het assetmanagementsysteem en moet verbetermaatregelen bekrachtigen en eventueel nieuwe toevoegen. In de directiebeoordeling verantwoorden de assetmanagers (bij Waterstad het MT) zich tegenover de assetowner (bij Waterstad de gemeentesecretaris). Als kwaliteitsmanager speelt Gert hierin een belangrijke rol. Hij begeleidt het proces en toetst de inhoud aan de procesdoelstellingen. Tessa ondersteunt Gert en is zijn vervanger tijdens zijn vakantie.

Doel van de directiebeoordeling

Gert en Tessa hebben het MT uitgelegd dat de directiebeoordeling bedoeld is om over proces- en prestatie management heen te kijken en de belangrijkste punten te behandelen. De deelnemers, het directieteam, met de asseteigenaar als voorzitter, moeten kijken naar het bestaande assetmanagementsysteem, veranderingen in de context, innovaties en de resultaten van prestatie- en verbetermanagement. Hierbij moeten ze aangeven of aanvullende veranderingen of verbeteringen nodig zijn of de huidige voorstellen bekrachtigen. Ze kunnen ook de bestaande situatie handhaven.

7.5.1 Directiebeoordeling voorbereiden

Al vóór de vakantie heeft het projectteam ‘Directiebeoordeling’, dat Gert voor zijn rekening heeft genomen, een grove opzet gemaakt van welke onderwerpen ten minste in de directiebeoordeling aan de orde moeten komen. Toen is besloten om de directiebeoordeling de laatste woensdagmiddag van oktober uit te voeren. Peter Baas heeft in het vorige MT-overleg aangegeven dat hij graag bij de inventarisatie en voorbereiding betrokken wil worden.

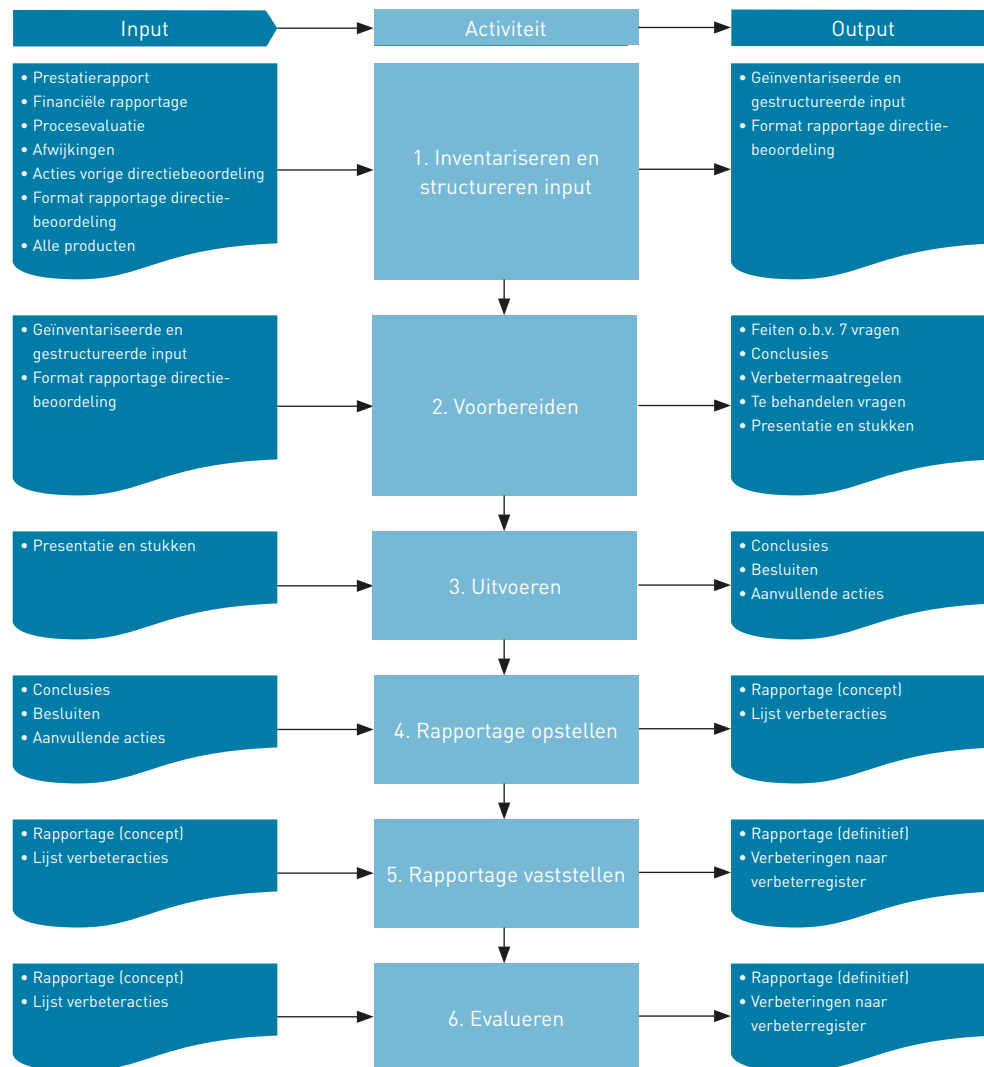
Het team neemt de prestatierapporten, procesevaluaties, afwijkingsrapportages, het risico- en kansenregister, het verbeterregister en de klachtenrapportage door. De zeven vragen van Gert om de processen te evalueren (zie paragraaf 7.2.3), gebruikt het team nu voor alle onderwerpen om de input door te nemen. De resultaten komen in het format van de rapportage van de directiebeoordeling. Het team neemt ook het assetmanagementbeleid, het SAMP, de assetmanagementdoelstellingen en -plannen door. Daarbij gaan ze na of er wijzigingen nodig zijn om de prestaties te realiseren en de verbeteringen door te voeren. Het team kijkt wat er al aan informatie is om de vragen te beantwoorden en stemt af met de makers van de rapportages en beheerders van registers om deze aan te vullen.

Het team stemt het gehele pakket individueel af met de deelnemers van de directiebeoordeling. De deelnemers hebben onderdelen ervan al eerder voorbij zien komen in hun rol van proceseigenaar. Maar nu gaat het om de hoofdlijnen van het geheel. Op onderdelen

wordt nog verduidelijkt en aangescherpt. Waar mogelijk wordt de rapportage van de directiebeoordeling alvast gevuld.

Het projectteam zet de onderwerpen (ingedeeld naar antwoorden op de zeven hoofdvragen) om in een presentatie. In het MT in de week vóór de directiebeoordeling spreken de MT-leden het programma op hoofdlijnen door en het proces van de uitvoering in detail. Hierbij krijgen ze een pakket met daarin de sheets van de begeleidende presentatie, het assetmanagement-beleid, het SAMP en de assetmanagementdoelstellingen en -plannen.

Tessa: Het is goed om het rapport in de voorbereiding al op te bouwen. We kunnen alles zo in de presentatie zetten. Soms moeten we de zinnen iets inkorten, maar dat is zo gebeurd.



Figuur 7.4 Processtappen directiebeoordeling

Tessa: *We hebben een fijne grote ruimte gekozen. De dialoog is erg goed. Ik merk dat het nog lastig is om in één slag vast te stellen of het goed gaat en wat moet veranderen en wat kan verbeteren. Misschien hadden we voor deze eerste keer toch drie dagdelen moeten uittrekken.*

Tessa: *Er wordt lang stilgestaan bij het feit dat we als organisatie steeds oudere assets hebben, maar deze met minder middelen moeten beheren. De verwachting is dat assetmanagement gaat helpen dit op scherp te zetten.*

Tessa: *De actiehouders zijn duidelijk omdat ze zijn gekoppeld aan de processen. We hebben ze gevraagd om door te geven wanneer de acties zijn uitgevoerd en hoe ze vaststellen of een maatregel effectief is.*

Tessa: *Het is goed om het rapport in de voorbereiding al op te bouwen. We kunnen alles zo in de presentatie zetten. Soms moeten we de zinnen iets inkorten, maar dat is zo gebeurd.*

Tessa: *Peter heeft gehoord dat Joost tijdens de komende kerst- of nieuwjaarsborrel graag wat over de behaalde resultaten wil vertellen.*

Tessa: *Het opvragen van tops en tips was nuttig om de eerste uitvoering van de directiebeoordeling mee af te sluiten. We gaan bijvoorbeeld de volgende keer belangrijke overzichten op A0-formaat afdrukken en ophangen. Kleine verbeteringen die we niet uitgebreid hoeven te behandelen.*

7.5.2 Directiebeoordeling uitvoeren

Aan het begin van de sessie lichten Gert en Tessa het programma en proces nog eens in detail toe. Hierna leiden ze elk onderwerp in en geven ze vervolgens het woord aan de afdelingshoofden. Zij lichten als verantwoordelijke van de assetprestatie of als proceseigenaar hun onderwerpen toe aan de gemeentesecretaris. Peter, als clusterhoofd en verantwoordelijke voor de resultaten van de afdelingshoofden, ondersteunt de afdelingshoofden. Gemeentesecretaris Joost beoordeelt de antwoorden op de vragen en gaat regelmatig de dialoog aan over de inhoud. De inhoud verklaart de resultaten, grafieken en tabellen, zodat Joost een conclusie kan trekken.

Soms gaan de deelnemers te diep en duiken ze details in als de verantwoordelijken vragen niet kunnen beantwoorden. In de voorbereiding is afgesproken om in zo'n situatie te concluderen dat de informatie nog niet voorhanden is en de inventarisatie van de informatiebehoefte als verbetermaatregel mee te nemen.

7.5.3 Rapportage opstellen en vaststellen

Tijdens de voorbereiding heeft het projectteam de conceptrapportage waar mogelijk steeds bijgewerkt. Hierdoor hoeven Tessa en Gert alleen nog de resultaten van de directiebeoordeling zelf te verwerken. Ze nemen besluiten tot handhaving en verdere verbetering in de rapportage op en zetten deze ook in een bijlage op een rijtje. Na nog wat kleine aanpassingen dienen ze de bijgewerkte rapportage ter vaststelling in bij Joost. Tessa, Peter en Gert bespreken het document met hem en ze concluderen samen dat het een mooi resultaat is. Joost stelt de rapportage vast en bekrachtigt dit met zijn handtekening. Ook Peter ondertekent het document.

Na de vaststelling laat Joost een bericht op het intranet zetten en een link naar de samenvatting van de rapportage en de rapportage zelf. De afdelingshoofden zullen de resultaten binnen hun afdeling communiceren.

7.5.4 Directiebeoordeling evalueren

Twee weken later staat de tweede helft van de MT+-bijeenkomst volledig in het teken van het evalueren van de directiebeoordeling. De MT-leden bespreken de resultaten en evalueren het proces en de rapportage. Daarbij beoordelen ze de inhoudelijke uitvoering, de kwaliteit van in- en output en de geïdentificeerde verbeteringen. De algemene conclusie is dat als Waterstad de verbeteringen doorvoert de volgende cyclus betere informatie moet leveren om besluiten te nemen.

Terugblik op de dimensies

Houding bij fouten: ‘schande, verbloemen’ tegenover ‘bron van collectief leren’.

Hebt u zich tijdens het lezen van de rest van het hoofdstuk een beeld gevormd van het belang om (potentiële) afwijkingen te registeren en analyseren én hiermee fouten te delen? Gaat dit al goed binnen uw organisatie? Zo niet, wat is ervoor nodig om de overtuigingen te veranderen?

Audits: ‘overbodig controlemiddel’ tegenover ‘wondermiddel om te verbeteren’

Denk u dat interne audits meerwaarde hebben voor uw organisatie? Wat is ervoor nodig om deze meerwaarde te benutten?

Meerwaarde

Prestatiemanagement

De ‘check’ op zowel de assets als de processen die uw organisatie uitvoert om de assets te managen, helpt om (potentiële) afwijkingen te identificeren. Door normen te stellen en te meten, kan uw organisatie vaststellen of het wel of niet goed gaat. Dit prestatie management is binnen het rioleringsbeheer al gebruikelijk voor de hydraulische prestatie van stelsels. Het systematisch monitoren, meten, analyseren en evalueren van de prestaties van de processen is nieuw. Door de resultaten van risicoanalyses te gebruiken, kunt u bepalen waar de inspanningen het grootst moeten zijn voor een maximale meerwaarde.

Interne audits

Interne audits vullen de analyse en evaluatie van asset- en procesprestaties aan. Het voordeel is dat de auditoren geen rol in het dagelijkse proces hebben en er dus objectief en met een frisse blik naar kijken. De resultaten van de audits maken duidelijk of de reguliere analyse- en evaluatieprocessen voldoende geschikt zijn om afwijkingen op te sporen en vervolgens te beheersen.

Verbetermanagement

Een van de belangrijkste voordelen van een managementsysteem is dat het uw organisatie in staat stelt om continu te verbeteren. Een van de voorwaarden is dan uiteraard dat u processen inricht en draait om volgend op de systematische controles verbetermaatregelen te identificeren en vervolgens uit te voeren. Verbetermanagement zorgt ervoor dat u de ‘act’ in de PDCA-cyclus expliciet maakt, zodat uw organisatie verbeteringen niet langer impliciet maar expliciet doorvoert.

Directiebeoordeling

Prestatiemanagement, interne audits en verbetermanagement richten zich vooral op de details. De directiebeoordeling kijkt meer over het totaal heen en beoordeelt de totale prestatie van het assetmanagementsysteem. Met een jaarlijkse directiebeoordeling kunnen directie en management zich een gedegen beeld vormen en gezamenlijk acties uitzetten. Bovendien zijn de resultaten van de directiebeoordeling een goed communicatiemiddel om de rest van de organisatie mee te nemen in het continu verbeteren.

Aan de slag

*Meer informatie over
deze en andere
onderwerpen vindt u op:
www.riool.net/hasw*

Met de doelstellingen en prestatie-indicatoren als hulpmiddel maakt u de resultaten van (de ontwikkeling van) assetmanagement inzichtelijk. Neemt de totale som van de risico's af? Gaan de prestaties vooruit? Bespaart de organisatie kosten of zorgen de investeringen voor ongewenste stijgende kapitaallasten? Begin met meten en analyseren en ontdek of de conclusies ook leiden tot bijsturen.

Naast de output van de processen kunt u via interne audits beginnen met de evaluatie van de processen zelf. De ISO 19011 'Richtlijnen voor het auditen van management-systemen' kan u hierbij helpen. Werkt u al met de ISO 9001 of een andere norm? Dan kunt u de audits natuurlijk combineren.

Wilt u NEN-ISO 55001 beoordelen aan de hand van thema's? Dan kan het NEN-ISO 55000-certificatieschema u daarbij wellicht helpen.

Bijlage 1

Afkortingen en definities

B1.1 afkortingen

AM	Assetmanagement
BRP	Basisrioleringsplan
BZP	Basiszuiveringsplan (bij waterschappen)
DESTEP	Demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek/wettelijke omgevingsfactoren
DoFeMaMe	Doelstellingen, functionele eisen, maatstaven en meetmethoden
LTAP	Lange termijn assetplanning
MKBA	Maatschappelijke kosten-batenanalyse
MT	Managementteam
PAS	Public Available Specification
PDCA-cyclus	Plan-do-check-actcyclus
SAMP	Strategisch assetmanagementplan
SMART	Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden

B1.2 Definities

Assetmanagement

Gecoördineerde activiteiten van een organisatie om waarde te realiseren uit assets.

In deze handreiking staat steeds ‘het ontwikkelen van (goed) assetmanagement’ in plaats van ‘het invoeren van assetmanagement’. Dat is omdat bij alle beheerorganisaties wel onderdelen van assetmanagement aanwezig zijn, zelfs als ze dat nog niet zo noemen.

Assetmanagementsysteem

Geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen van een organisatie met als functie het vaststellen van het assetmanagementbeleid en de assetmanagementdoelstellingen.

Doelstelling

Het te behalen resultaat. Doelstellingen kunnen betrekking hebben op verschillende disciplines (zoals financiële, gezondheids-, veiligheids- en milieudoelen) en kunnen gelden op verschillende niveaus (zoals strategisch, organisatiebreed, project-, product- en procesniveau).

Stakeholder (belanghebbende)

Persoon of organisatie die een besluit of activiteit kan beïnvloeden, door een besluit of activiteit kan worden beïnvloed of zichzelf beschouwt als beïnvloed door een besluit of activiteit. Bij interne belanghebbenden kunt u denken aan medewerkers. Onder externe belanghebbenden vallen onder anderen bewoners (inwoners), gevestigde bedrijven, leveranciers, klanten, belangengroeperingen en andere overheden.

(De) uitvoering beheersen (van processen)

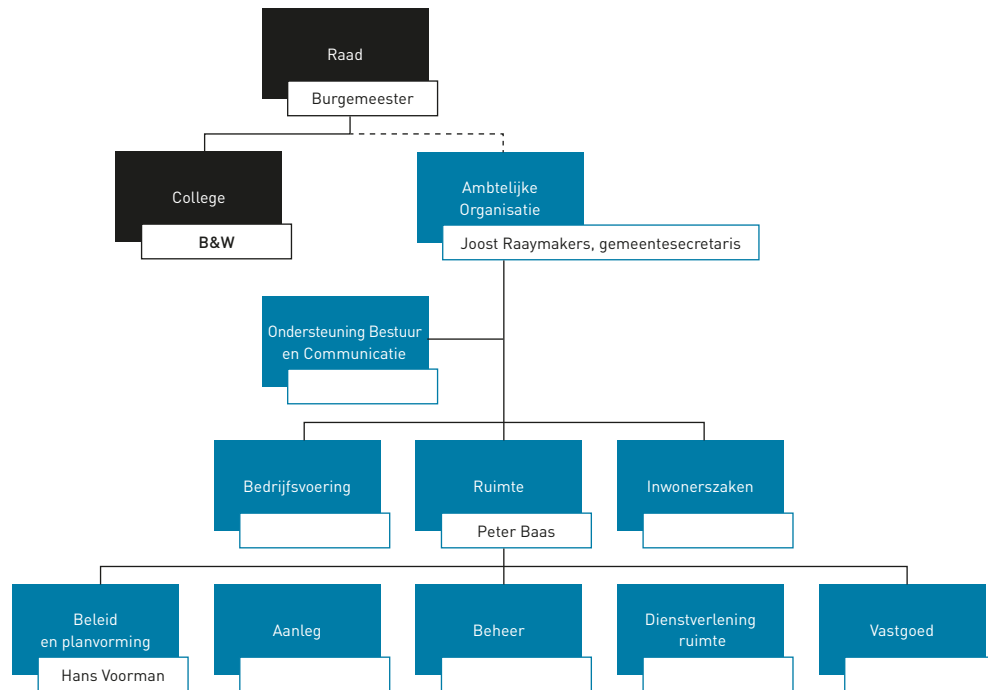
Zeker stellen dat alle processen op termijn efficiënt en effectief zijn. Zorgen dat iedereen zijn bijdrage kan leveren binnen de afgesproken randvoorwaarden en verwachte inspanning.

Bijlage 2

Organisatie Waterstad en betrokkenen Programma Assetmanagement

De (fictieve) gemeente Waterstad is een middelgrote gemeente. Ze is enkele jaren terug ontstaan uit een fusie van enkele kleinere gemeenten. Gezien de omvang is een volgende fusie denkbaar, er is al een ambtelijke samenwerking met twee aanliggende gemeenten. Daarnaast is er een overleg ‘Samenwerking Stedelijk Water’ in het leven geroepen, waarin diverse partijen vertegenwoordigd zijn die betrokken zijn bij activiteiten die invloed kunnen hebben op het beheer van stedelijk water. Dit zijn onder andere organisaties die de openbare ruimte gebruiken voor onderhoud aan leidingen en netwerken.

Figuur B2.1 Organisationschema Waterstad

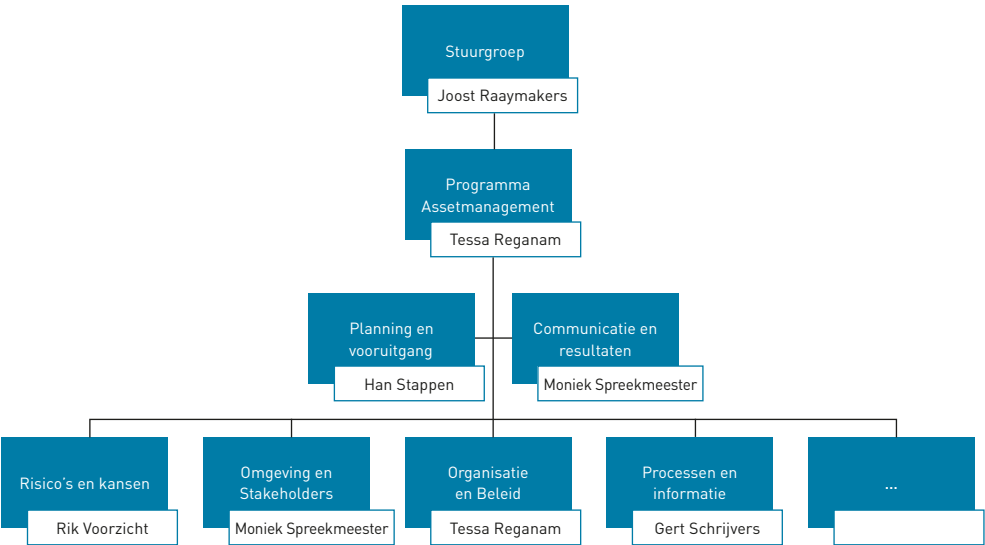


Het cluster Ruimte is verantwoordelijk voor verkeer en bereikbaarheid, vastgoed en het stedelijk water. Onder ‘stedelijk water’ valt het beheer van alle systemen voor stedelijk afvalwater, hemelwater, oppervlaktewater en grondwater. Het gaat hierbij met name om:

- het rioolstelsel, inclusief straatkolken voor de afvoer van hemelwater;
- een wijk met drie wadi’s en afgekoppeld hemelwater;
- het stedelijk oppervlaktewater in watergangen en vijvers.
- het drainagesysteem en peilbuizen voor grondwaterbeheer.

Organisatie Programma Assetmanagement

Om goed assetmanagement te ontwikkelen is een tijdelijke organisatie geformeerd.



Figuur B2.2 Organisatieschema Programma Assetmanagement, inclusief deelprojecten

Gebruikte namen	Afdeling
Joost Raaymakers, gemeentesecretaris	Directie
Moniek Spreekmeester, communicatieadviseur Gert Schrijvers, kwaliteitsmanager	Ondersteuning bestuur en Communicatie
Rien Fomati, informatiemanager	Afdeling bedrijfsvoering
Peter Baas, clusterhoofd	Ruimte
Hans Voorman, afdelingshoofd Tessa Reganam, programmamanager Han Stappen, planner Rik Voorzicht, risicomanager Theus Berendsen, strategisch beleidsmedewerker	Beleid en planvorming

Figuur B2.3 Namen en functies betrokken medewerkers

Bijlage 3

Lijst van praktijkcases

Risicomanagement binnen rioleringbeheer	30
Visie afvalwaterketen 2030	40
Veranderende wet- en regelgeving: Omgevingswet	47
Assetmanagementsysteem	52
Rollen bij Waterstad	63
Het goede voorbeeld	72
Documentenstructuur	80
Het SAMP van Rotterdam	90
Procesarchitectuur Waterstad	110
Procesbeschrijving	114
Verbetermanagement uitvoeren	133

STOWA en Stichting RIONED in het kort

Stichting RIONED is de koepelorganisatie voor de riolering en het stedelijk waterbeheer in Nederland. In Stichting RIONED participeren alle partijen die bij de rioleringszorg betrokken zijn: overheden (gemeenten, waterschappen, rijk en provincies), bedrijven (leveranciers, adviesbureaus, inspectiebedrijven en aannemers) en onderwijsinstellingen. De belangrijkste taak van Stichting RIONED is het beschikbaar stellen van kennis aan de vakwereld. Dit doet Stichting RIONED door onderzoek, het bundelen van bestaande kennis en het op vele manieren informeren en bij elkaar brengen van professionals.

STOWA is het kenniscentrum van de regionale waterbeheerders (veelal de waterschappen) in Nederland. STOWA ontwikkelt, vergaart, verspreidt en implementeert toegepaste kennis die de waterbeheerders nodig hebben om de opgaven waar zij in hun werk voor staan, goed uit te voeren. Deze kennis kan liggen op toegepast technisch, natuurwetenschappelijk, bestuurlijk-juridisch of sociaalwetenschappelijk gebied.

Colofon

© 2016 Stichting RIONED en STOWA

Teksten en figuren uit dit rapport mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

disclaimer

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Niettemin aanvaarden de auteurs en de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor mogelijke onjuistheden of eventuele gevolgen door toepassing van de inhoud van deze publicatie.

auteurs

Marco Aberkrom, Robert van Grunsven en Koen Langenhuijsen, CMS Asset Management B.V.

tekstadvies

Karlijn Kunst, Lijntekst

eindredactie

Ton Beenen, Stichting RIONED

vormgeving

Jeroen Brugman, gaw ontwerp+communicatie b.v., Wageningen

druk

Drukkerij Modern b.v., Bennekom

rapportnummer

2016-28

isbn/ean

978 90 73645 58 5

Stedelijk waterbeheer leidt hemel-, afval, grond- en oppervlaktewater in goede banen voor een gezonde, veilige en comfortabele woonomgeving. Nieuwe uitdagingen zoals verantwoording van geleverde prestaties, kennisborging en kostenbeheersing, bieden kansen voor verbetering van ingesloten beleid en werkwijzen. Het doel is blijvend maximale meerwaarde voor alle betrokken mensen en organisaties. Assetmanagement ondersteunt hierin met een denk- en werkwijze volgens een aantal heldere principes.

Dit boek volgt de medewerkers van de fictieve gemeente Waterstad. Zij hebben stappen gezet op weg naar verbetering volgens de principes van assetmanagement. Hun overwegingen en ervaringen zijn bedoeld als inspiratie. Assetmanagement in Waterstad geeft werkwijzen met voorbeelden waarmee ook u de voor uw organisatie bruikbare verbeteringen kunt ontwikkelen.

