

# Verder op weg naar meer bedrijfsmatig stedelijk waterbeheer

**Er wordt op het moment veel gepubliceerd over de wijze waarop we meer doelmatig en dus vooral ook bedrijfsmatiger in de watersector kunnen werken door middel van een vorm van asset management. Dat is goed. We leren hiermee meerdere kanten kennen van dit voor ons betrekkelijk nieuwe onderwerp. Immers, bedrijfsmatig beheer komt vanuit een zakelijke omgeving. En dat is toch wat anders dan het als ambtenaar service verlenen aan de burger. '**

Als ambtenaar richt je de inspanning op tevreden burgers/bedrijven en andere overheden. Bij asset management (zie kader) is dat niet altijd het geval. Daar wordt een afweging gemaakt tussen de financiële inspanning die benodigd is voor een prestatieverbetering. En dat leidt niet per definitie tot de best mogelijke prestatie. Op dit moment wordt deze afweging in het waterbeheer vrijwel nooit zó zorgvuldig gemaakt. Dat kan eigenlijk ook niet, omdat objectieve gegevens over het presteren van het stedelijk watersysteem ontbreken. Is asset management dan wel toepasbaar in onze stedelijke waterbranch?

Op tafel ligt de prachtig glanzende kaft van de recent gepubliceerde benchmark rioleringszorg 2010 van de Stichting Rioned: "Riolering in beeld". Dit is met recht een huzarenstukje te noemen. Immers, er is sprake van 100 procent deelname van alle 430 gemeenten in Nederland, en dat is niet niks en vooral ook complex. Op uitvoerige wijze wordt beschreven welke inspanningen er dagelijks in de rioleringszorg worden gedaan. Hieruit is, in vergelijking met andere gemeenten, te destilleren waar winst valt te behalen in de eigen werkprocessen. Achterop is te lezen dat de riolering er in het algemeen goed bij ligt. En daar zit 'm nu de knep: want dat weten we eigenlijk niet. Ook niet na het lezen van deze degelijk uitgevoerde benchmark. Toegegeven, deze laatste benchmark gaat, ten aanzien van het presteren van het stedelijk watersysteem, verder dan de voorgaande versies. Er wordt in een afzonderlijk hoofdstuk uitgebreid ingegaan op het functioneren en presteren. Effecten voor de volksgezondheid en de afvoerezekerheid zijn in beeld gebracht evenals het technisch functioneren in termen van gemaalstoringen, stankklachten en instortingen.

Hoe het rioleringsstelsel, al deze inspanningen ten spijt, binnen een gemeente functioneert ten opzichte van de meest optimale situatie in die gemeente weten we

echter niet. En natuurlijk is goed vergelijken met andere gemeenten dan ook niet mogelijk. In theorie kan een gemeente, die de afgelopen periode een inhaalslag heeft gemaakt volgens de benchmark goed uit de bus komen terwijl het systeem nog onder de maat presteert.

## OLM ondermaatse leveringsminuten

In de benchmark worden prestatie-indicatoren gehanteerd waarmee je de eigen prestaties kunt afmeten aan die van anderen. Een relatieve vergelijking dus. Bij asset management staat het functioneren, de prestaties van het systeem, echter centraal. Deze prestaties wil je vooral afmeten aan het theoretisch optimaal functioneren van het systeem en de daaraan gekoppelde doelstellingen van de eigen organisatie. Een absolute vergelijking dus. Hiervoor is het noodzakelijk om te evolueren naar een systeem van kwantificeren aan de hand van hanteerbare parameters. In feite is dat systeem binnen het stedelijk waterbeheer al wel bekend aan de hand van methodiek: doelen - functionele eisen - maatstaven en meetmethoden (dofumame). Het aantal parameters dat daarvoor inmiddels wordt verzameld is echter dermate groot dat het bedrijfsmatig daarop sturen lastig is. Willen we dus echt aan de slag met asset management dan zijn vooral handzame, actuele en adequate gegevens over het systeemfunctioneren cruciaal. Het liefst zouden we dit systeemfunctioneren willen uitdrukken in één of enkele heldere parameters. In de drinkwatersector kan men het functioneren van het systeem uitdrukken in één enkele parameter: De OLM ofwel de ondermaatse leveringsminuten. De OLM staat voor het gemiddeld aantal minuten dat klanten jaarlijks ondermaatse levering ondervinden. Te lage druk, bruin water, enzovoort worden daartoe gerekend. Uiteraard spelen daarnaast nog een aantal andere parameters een rol zoals: waterschade, verkeershinder et cetera.

## Asset management

**Wat was het ook alweer dat asset management? Het woord asset staat hierbij voor de technische bedrijfsmiddelen: de gemalen, de buizen, de putten, enzovoorts. In een recente publicatie is asset management voor de stedelijk watersector als volgt omschreven: "Het tot stand brengen van een zodanige wijze van stedelijk waterbeheer, waarbij de systeemprestatie (met haar afzonderlijke objecten) wordt verbeterd door het effectief balanceren van kosten, risico's en operationele prestaties over de gehele levenscyclus van het systeem." De prestatie van het systeem staat hierbij dus centraal.**

## Van inspanning naar resultaat

In het stedelijke waterbeheer worden verschillende doelstellingen nagestreefd. Van oudsher zijn dat natuurlijk volksgezondheid, veiligheid en milieu. Maar ook de beleving van water speelt in toenemende mate een belangrijke rol. Immers de beleving van 'mooi' water in het stedelijk gebied kan waarde toevoegen aan gebouwen en ook het voorkomen van wateroverlast kan dat effect hebben. Verder zou in de toekomst het stedelijk water een belangrijke rol kunnen gaan spelen in het toevoegen van waarde op het terrein van energie en grondstoffen. Het valt te voorstellen dat met deze doelen voor ogen ook behoefte bestaat aan parameters om deze prestaties op een bedrijfsmatige wijze te kunnen meten. Al was het alleen maar om de verwachte stijging van de heffing in de toekomst te kunnen onderbouwen.

## Voordelen

**Wat waren ook al weer de voordelen van de invoering van asset management in het stedelijke waterbeheer? Via asset management zijn we in staat om op een objectieve wijze de benodigde investeringen zakelijk af te wegen. Dit afwegen gebeurt tegen de achtergrond van het verbeteren van het functioneren van het stedelijk watersysteem over de gehele levenscyclus. Het kan dus voorkomen dat er vanuit asset management soms al maatregelen worden voorgesteld voor problemen die nu nog niet spelen maar voor het functioneren op termijn er wel degelijk toe gaan doen. Via asset management is het zo ook mogelijk om rekening te houden met meer 'externe' oorzaken of aanleidingen zoals bijvoorbeeld veiligheid en duurzaamheidsambities van een gemeente.**

Naar analogie van de drinkwatersector hebben we in het stedelijke waterbeheer dus behoefte aan een pragmatisch en beperkt aantal parameters waarop we kunnen sturen teneinde onze doelstellingen en ambities te kunnen halen. Om in het stedelijke waterbeheer tot een dergelijke set van parameters te komen die het systeemfunctioneren voldoende weergeven zal nog wel even gestudeerd moeten worden. Om de gedachten te richten kan ik als voorbeeld wel twee indicatoren noemen:

- Het vullings- en ledigingsgedrag;
- Het energieverlies.

Deze indicatoren geven een aardig beeld van het functioneren van het stedelijk watersysteem. Een goed functionerend systeem heeft een gelijkmatige vulling en lediging, tenzij er vanuit milieuoverwegingen voor is gekozen om bepaalde delen meer of minder zwaar te belasten. De ber-

gingscapaciteit wordt dan optimaal benut. Bij een hydraulisch goed functionerend systeem zijn er geen sprongetjes in waterstanden als gevolg van extra weerstand door te kleine buisdiameters, verstoppingen, vervuiling etc.

Binnen asset management past ook een gedifferentieerde benadering van rioolreiniging en rioolvervanging.

Voorbeeld: het reinigen van een deel van het rioleringsstelsel. Veelal wordt er nu gereinigd, omdat het zo vanuit beleidsplannen in een jaarprogramma is vertaald en een bepaalde wijk volgens de kalender aan de beurt is om te worden gereinigd. We beschikken eenvoudig niet over voldoende gegevens om de kosten hiervan af te zetten tegen het effect ten aanzien van het functioneren van het systeem. In ons voorbeeld: is het effect van deze reiniging minder overstortingen en/of minder water op straat en in welke mate draagt het daarmee bij aan onze vooraf gestelde doelen ten aanzien van het functioneren?

Nog een ander, wellicht nog treffender, voorbeeld: rioolvervanging. Veelal wordt de vervanging van een riool of enkele riolen geprogrammeerd op basis van de gemiddelde levensduur van de riolering. Of het echt noodzakelijk is, gelet op de kosten en het beoogde effect, kan door het ontbreken van gegevens vrijwel nooit bedrijfsmatig worden afgewogen. Twee derde van alle financiële lasten komen echter voor rekening van het vervangen van riolering. Vreemd toch, dat we voor de onderbouwing en bedrijfsmatige afweging van dergelijke kapitaalintensieve ingrepen zulke gebrekkige instrumenten kunnen inzetten.

Een goede set van parameters die het functioneren van het systeem beschrijft, zou ons in staat moeten stellen om meer en meer van een inspanningsverplichting naar een resultaatsverplichting te evolueren. Tevens kunnen dergelijke parameters ook helpen om theoretische rekenmodellen beter aan te laten sluiten op de werkelijkheid. Natuurlijk is een conclusie die we nu al kunnen trekken dat dit alles zal leiden tot hogere meetinspanningen. Dat staat als een paal boven water. Denk maar eens in welke factoren er eigenlijk allemaal toe doen voor het functioneren van het systeem, maar waarvan we de werkelijkheid vaak slechts summier kennen: afzettingen

en verstoppingen in het systeem, rioolvreemd water, overstortfrequenties (debiet en vracht) ecologische activiteit achter de overstort, aantal malen water op straat, enzovoort.

Nog meer meten dus en meer gericht gebruik maken van bestaande beschikbare informatie zoals meldingen/waarnemingen. Maar uiteindelijk zijn we daarmee in staat om, zoals in het hiervoor genoemde voorbeeld, de noodzaak tot het vervangen van een deel van het systeem beter te onderbouwen en af te wegen. Een kleine koerswijziging in het doeltreffend vervangen van riolering zal de benodigde meetinspanning snel compenseren. Zeker is, dat met een volwassen manier van asset management nog veel geld te besparen is in de stedelijke watersector.

## Motivatie en werkplezier

Een goede set van gestandaardiseerde parameters waarmee van het functioneren van het systeem kan worden uitgedrukt, ontbreekt dus nog in het stedelijk waterbeheer. Het bedrijfsmatig beheer met behulp van asset management id daarmee, naar de mening van ondergetekende, dan ook nog niet goed mogelijk. Het ontwikkelen van deze parameters lijkt een logisch vervolg op de recent gepubliceerde benchmark. Een handig set van parameters op basis waarvan we het systeemfunctioneren in de stedelijke watersector voldoende kunnen beschrijven. Vervolgens is het is mogelijk om hieraan direct de ambities van een gemeente of zelfs de ambities van de gehele sector te koppelen. Het zou ook ons werk een stuk aantrekkelijker maken. Niet alleen ontstaat hierdoor een betere prikkel, ook het effect van al die inspanningen die dagelijks binnen de sector worden gedaan komen daarmee 'bovengronds' en worden zichtbaar. Wat is beter voor de motivatie dan het halen van helder geformuleerde doelen en ambities? Door ons meer bewust te zijn van het presteren en effectiever te gaan monitoren - en vervolgens ook daadwerkelijk met die gegevens wat te doen - kunnen we meer bedrijfsmatig te werk gaan. Het kan niet anders dan dat hierdoor de motivatie en het werkplezier in de sector sterk gaat toenemen. ■

\*) Auteur is Hoofd Adviesgroep Stedelijk Water bij ARCADIS.