

Onderzoeksrapport

Meerwaarde van assetmanagement in het stedelijk waterbeheer voor de gemeente Arnhem



Arnhem, 5 januari 2015

Goedgekeurd door	Naam	Datum	Handtekening
Projectleiders	Jasper Hermeling		
	Emile Willemse		
Opdrachtgevers	Gemeente Arnhem Rubert Jansen		
	Hogeschool VHL Lubbert Hakvoort		



Onderzoeksrapport

Meerwaarde van assetmanagement in het stedelijk waterbeheer voor de gemeente Arnhem

Colofon

Documentnaam: Onderzoeksrapport 'Meerwaarde van assetmanagement in het stedelijk waterbeheer voor de gemeente Arnhem'

Status: Eindversie

Datum: 5 januari 2015 te Arnhem

Opgesteld door: Jasper Hermeling

06-30415952 jasperhermeling@hotmail.com

Emile Willemse

06-20905816 emilewillemse89@hotmail.com

Major: Inrichting en Waterbeheer

Major coördinator: Peter Groenhuijzen

Begeleidend docent Larenstein: Lubbert Hakvoort

Opdrachtgever: Gemeente Arnhem

Rubert Jansen

Tel: 026-3772369

Rubert.jansen@arnhem.nl

Eusebiusbuitensingel 53

6800 HA, Arnhem (Gld)

Hogeschool Van Hall Larenstein

Lubbert Hakvoort

Tel: 06-51104751

Lubbert.hakvoort@wur.nl

Larensteinselaan 26 A

6882 CT, Velp (Gld)

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerrapport van twee studenten van Hogeschool van Hall Larenstein. De scriptie heeft als onderwerp te onderzoeken wat de meerwaarde van assetmanagement is om de doelmatigheid in het stedelijk waterbeheer voor de gemeente Arnhem te verbeteren. Als afstudeerders Inrichting en Waterbeheer hebben we, tijdens het schrijven van deze scriptie, een plezierige en leerzame afstudeerperiode gehad bij de gemeente Arnhem. Dit verliep niet vlekkeloos, aangezien het de tweede versie van onze scriptie betreft. In de eerste versie was vooral te zien wat assetmanagement in zijn algemeenheid is en wat de toegevoegde waarde voor het cluster Openbare Ruimte kan zijn. Hierbij is te weinig gekeken hoe assetmanagement toegepast kan worden in de praktijk. Er was dan ook geen onderbouwing doormiddel van een casus, waarin staat beschreven in hoeverre de gemeente Arnhem al volgens assetmanagement werkt. In deze nieuwe versie is dan ook de feedback en zijn de verbeterpunten meegenomen, die de externe beoordelaar dhr. Van Beek ons heeft gegeven na het inleveren van onze eerste scriptie. Hier hebben wij dan ook graag gebruik van gemaakt. Voor deze verbeterde versie van onze scriptie willen wij niet alleen Dhr. van Beek bedanken, maar natuurlijk ook onze begeleider bij de gemeente, Rubert Jansen. Hij heeft ons met alle plezier een hoop kennis bijgebracht en heeft ons met veel inspanning begeleid bij de gemeente. Ook mag Lubbert Hakvoort niet ontbreken en bedanken wij hem voor de begeleiding die hij vanuit Hogeschool Van Hall Larenstein heeft gegeven. Als laatste willen we alle personen bedanken, zowel binnen de gemeente als de personen die we hebben gesproken buiten de gemeente, voor hun betrokkenheid en informatielevering. Hierbij bedanken we de volgende stichtingen en organisaties voor hun bijdrage: Gemeente Arnhem, gemeente Rotterdam, gemeente Apeldoorn, stichting RIONED, STOWA en Colibri Advies BV.

Jasper Hermeling en Emile Willemse

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken in hoeverre assetmanagement een bijdrage kan leveren aan het doelmatiger werken in het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem. Om dit doel te bereiken is er een hoofdvraag en een aantal deelvragen geformuleerd. De hoofdvraag van het project luidt: **“Wat kan assetmanagement betekenen voor het vergroten van het doelmatig werken in het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem?”**. Dit is onderzocht omdat de gemeente Arnhem een bezuinigingsnoodzaak heeft, waarbij het stedelijk waterbeheer een belangrijke rol kan vervullen. Voornamelijk rioolbeheer is een grote kostenpost voor de gemeente. Deze bezuinigingsnoodzaak is vanuit het Bestuursakkoord Water (BAW) gesteld, maar ook vanuit het Rijk en de gemeente zelf wordt deze noodzaak onderkend. Deze bezuinigingen kunnen volgens het BAW gerealiseerd worden als er een efficiëntie- en doelmatigheidsslag wordt gemaakt in de sector waterbeheer. Hier komt de methode assetmanagement om de hoek kijken. Vanuit het werkveld zijn de laatste jaren signalen gekomen dat assetmanagement hiervoor een sterk middel zou kunnen zijn. Doormiddel van literatuuronderzoek en via interviews met gekwalificeerde bureaus en personen is de essentie en het potentieel van assetmanagement onderzocht. De essentie van assetmanagement is het risico-gestuurd en dus kostenefficiënt en levensduur verlengend beheren en onderhouden van fysieke objecten. De kern is dat via een procesmatige werkstructuur op drie niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) wordt gewerkt, waarbij de samenwerking en communicatie tussen en binnen de niveaus essentieel is. Om te kunnen sturen op prestaties, risico's en kosten moet een organisatie van iedere 'asset' (object) de prestatie, het risico en de kosten in beeld en in het beheersysteem hebben. Om te kijken of assetmanagement een meerwaarde zou kunnen zijn, is het huidige klimaat van stedelijk waterbeheer binnen de gemeente Arnhem onderzocht. Ook hier is onderzoek gedaan doormiddel van interviews met medewerkers op alle niveaus en via (beleids)-stukken van de gemeente. De Keuzenota en het Integraal Programmeren zijn hierbij belangrijk. Tevens is er een casus uitgewerkt die weergeeft hoe een project van de gemeente Arnhem verloopt en in hoeverre assetmanagement hierin terug komt. Na deze uitgebreide inventarisatie zijn er in de analysefase een aantal belangrijke punten naar voren gekomen voor de gemeente Arnhem. De laatste jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor projectmatig- en procesgericht werken, dit kan echter beter. Er is per niveau beoordeeld op de disciplines communicatie, sturing en informatie. Naar aanleiding van deze beoordeling zijn er een vijftal hoofdknelpunten in het stedelijk waterbeheer naar voren gekomen waar verbeteringen aangebracht kunnen worden. Deze hebben te maken met communicatie, sturing, taken en rollen, informatiebeoordeling én ingesloten patronen. De volgende conclusies en aanbevelingen, naar aanleiding van de inventarisatie, analyse en de casus, kunnen worden getrokken. Het antwoord op de hoofdvraag is dat de methode assetmanagement een bijdrage zou kunnen leveren aan het vergroten van de doelmatigheid binnen de gemeente Arnhem. Assetmanagement geeft aan dat door je informatiesysteem op orde te hebben en alles vast te leggen, je als organisatie kan laten zien dat je proces gestuurd werkt en dit transparant en verifieerbaar kan weergeven. Hoe je dit doet als organisatie wordt niet beschreven met assetmanagement. Wanneer je volgens assetmanagement stuurt op kosten, prestaties en risico's, kunnen investeringsvoorstellen beter worden afgewogen, en kan je laten zien dat je proces gestuurd te werk gaat. In de aanbevelingen staat beschreven dat een hogere doelmatigheid kan worden gehaald door sturing, informatie en communicatie op het totale proces binnen het vakgebied te verbeteren. Medewerkers weten nog niet goed genoeg wat de taken en rollen van henzelf en collega's zijn. Verantwoordelijkheid van leidinggevende personen en sturing van bovenaf zijn hiervoor van essentieel belang. Verder zijn (beheer)plannen en gegevens voor stedelijk waterbeheer (nog) niet beschikbaar, compleet en exact genoeg. Wanneer alle gegevens goed in het systeem staan, weet de gemeente wat ze hebben en kan er zo doelmatig mogelijk het beheer en onderhouden worden bijgehouden. Wat, hoe en waarom iets wordt gedaan, kan tevens duidelijk worden gecommuniceerd met de politiek. Door deze maatregelen kan er met efficiënt en doelmatig werk bezuinigd worden.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	4
Samenvatting	6
1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Afbakening	11
1.4 Projectaanpak en -fasering	12
1.5 Doelgroepen	13
1.6 Leeswijzer	13
2. Bestuursakkoord Water	14
2.1 Wat houdt het Bestuursakkoord Water (BAW) in	14
2.2 Bezuinigingen afvalwaterketen BAW	14
2.3 Gemeente Arnhem en het BAW	15
2.4 De relatie tussen het BAW en assetmanagement	17
2.5 De belangrijkste punten van het BAW voor dit onderzoek	17
3. Assetmanagement	18
3.1 Wat is assetmanagement	18
3.2 Waarom wordt assetmanagement toegepast	19
3.3 Werken met assetmanagement	21
3.4 Wat zijn de grootste uitdagingen en nadelen van assetmanagement	22
4. Gemeente Arnhem	24
4.1 Keuzenota	24
4.2 Integraal programmeren	25
4.3 Methode gemeente Arnhem op stedelijk waterbeheer	25
5. Analyse beide methoden	28
5.1 Wat is waargenomen bij assetmanagement voor stedelijk waterbeheer	28
5.2 Wat is waargenomen in het stedelijk waterbeheer bij de gemeente Arnhem	29
6. Conclusie en aanbevelingen	32
Reflectie	36
Bijlagen	38
Bijlage 1 Uitwerking interviews	39
Bijlage 2 Brief visitatiecommissie aan cluster RIJN-6	50

Bijlage 3	Uitsplitsing behaalde bezuinigingen	52
Bijlage 4	Organogram gemeente Arnhem.....	53
Bijlage 5	Task Force.....	54
	Bibliografie Interviews.....	55
	Bibliografie websites:	55
	Bibliografie publicaties:	56
	Begrippenlijst.....	57

1. Inleiding

In de inleiding van dit onderzoeksrapport “Meerwaarde van assetmanagement in het stedelijk waterbeheer voor de gemeente Arnhem”, wordt beschreven wat de aanleiding is van het onderzoek en wat de probleemstelling en het doel is. Hierna zal de hoofdvraag met de deelvragen worden gesteld. De afbakening voor het onderzoek wordt gegeven, waarna de projectaanpak- en fasering wordt weergegeven en uitgelegd. Als laatste komen de doelgroep en leeswijzer aan bod.

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is dat de sector water, inclusief gemeenten, in Nederland tot een doelmatiger waterbeheer wil komen. Dit is vastgelegd in het Bestuursakkoord Water 2010 (BAW 2010). Hierin staat dat er voor waterschappen en gemeenten op het gebied van stedelijk waterbeheer vanaf 2020 een structurele besparing van 380 miljoen euro per jaar moet worden gerealiseerd. Er wordt de komende jaren een stijging van 30% in kosten op het stedelijk waterbeheer verwacht. Dit moet worden terug gebracht naar een stijging van 17%. Dit wordt ook wel aangeduid als minder-meerkosten. Minder-meerkosten is dat de kostenstijging minder sterk moet worden dan in 2010 is voorspeld. Om dit te bereiken moet iedere gemeente en waterschap besparen op stedelijk waterbeheer. Dit kan alleen gerealiseerd worden door minder te investeren en zo efficiënt en doelmatig mogelijk te werken. Om de kwaliteit te behouden, is niet alleen minder, maar vooral slimmer investeren noodzakelijk.

Uit het BAW volgt dat assetmanagement wellicht een methode is die kan bijdragen aan het behalen van deze minder-meerkosten. Er staat dat je als organisatie kan bezuinigen doordat je met assetmanagement kan sturen op risico's, kosten en prestaties. Op ten duur kan geld worden bespaard door slimmer te investeren, doelmatiger te werk te gaan en bij iedere beslissing die in de organisatie wordt genomen de vraag te stellen waarom die beslissing wordt genomen. Deze ontwikkeling van assetmanagement wordt mede gestimuleerd door Stichting Toegepast Onderzoek Water (STOWA) en Stichting RIONED. STOWA ontwikkelt samen met stichting RIONED een op stedelijk waterbeheer gerichte toepassing van assetmanagement. Het doel van assetmanagement in het stedelijk waterbeheer is om een methode te creëren die bijdraagt aan de vergroting van de doelmatigheid. De methode assetmanagement wordt nader toegelicht in hoofdstuk 3.

Ook de gemeente Arnhem moet op korte termijn en in de toekomst slimmer gaan investeren en zuiniger met geld omgaan. Dit komt onder andere door de reorganisatie en politieke druk dat er bezuinigd moet worden. Naar aanleiding van de vele aandacht rondom assetmanagement van RIONED en STOWA en de positieve reacties van verschillende instellingen, wil de gemeente Arnhem graag weten wat assetmanagement precies inhoudt, hoe het werkt en waar het binnen het cluster Openbare Ruimte verbeteringen aan kan brengen.

1.2 Probleemstelling

Assetmanagement wordt door STOWA en RIONED gezien als een goede methode om in de toekomst structureel te bezuinigen op stedelijk waterbeheer. Het zou een middel kunnen zijn om de gestelde minder-meerkosten te halen. De methode assetmanagement in het stedelijk waterbeheer is een nieuwe ontwikkeling en wordt op dit moment nader onderzocht door STOWA en RIONED. Het begrip assetmanagement is nog onbekend bij veel gemeenten en waterschappen. In de praktijk is er nog weinig ervaring mee opgedaan. De gemeente Arnhem weet ook nog niet precies wat assetmanagement is en wil graag weten of Assetmanagement inderdaad een bijdrage kan leveren aan de te halen doelen. Dit is meteen de **probleemstelling** van het onderzoek:

De gemeente Arnhem heeft op dit moment nog geen goed beeld wat assetmanagement inhoudt en wil graag meer weten over de methode van assetmanagement. De gemeente Arnhem wil ook graag weten wat assetmanagement kan toevoegen aan het doelmatiger werken op het gebied van stedelijk waterbeheer en hoe het kan helpen met het behalen van de genoemde bezuinigingen door het BAW.

Hierna volgt de hoofdvraag van dit onderzoek, gevolgd door een viertal deelvragen die beantwoord zullen worden in de kernhoofdstukken.

Hoofdvraag en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken in hoeverre assetmanagement een bijdrage kan leveren aan het doelmatiger werken in het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem. Dit om tegemoet te komen aan de bezuinigingen en de doelmatigheidsopdracht uit het BAW.

Om dit doel te bereiken is er een hoofdvraag en een aantal deelvragen geformuleerd. De hoofdvraag van het project luidt:

“Wat kan assetmanagement betekenen voor het vergroten van het doelmatig werken in het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem?”

Om tot het antwoord van de hoofdvraag te komen, zijn een aantal deelvragen opgesteld. Het gaat om de volgende deelvragen:

1. Wat betekent het Bestuursakkoord Water voor het stedelijk waterbeheer in de gemeente Arnhem?
2. Wat houdt assetmanagement voor stedelijk waterbeheer in en hoe werkt het?
3. Welke methode en structuur voor stedelijk waterbeheer gebruikt de gemeente nu?
4. Welke verschillen zijn er te zien wanneer je kijkt naar assetmanagement in het stedelijk waterbeheer en de methode die op dit moment bij de gemeente gehanteerd wordt?

1.3 Afbakening

Omdat er voor dit onderzoek maar een beperkte tijd beschikbaar is, zal niet alles even diepgaand onderzocht kunnen worden. Ons onderzoek beperkt zich tot een oriënterend onderzoek naar wat assetmanagement is en wat het zou kunnen betekenen voor de gemeente Arnhem, inclusief aanbevelingen. Om een goed beeld te krijgen wat assetmanagement kan betekenen voor het cluster openbare ruimte is er een casus opgesteld waarbij is gekeken naar het afgeronde project ‘Herinrichting Amsterdamseweg’. Hierbij is specifiek naar het proces gekeken van het project en hoe onderlinge samenwerking is verlopen, binnen de gemeente en naar aannemers toe.

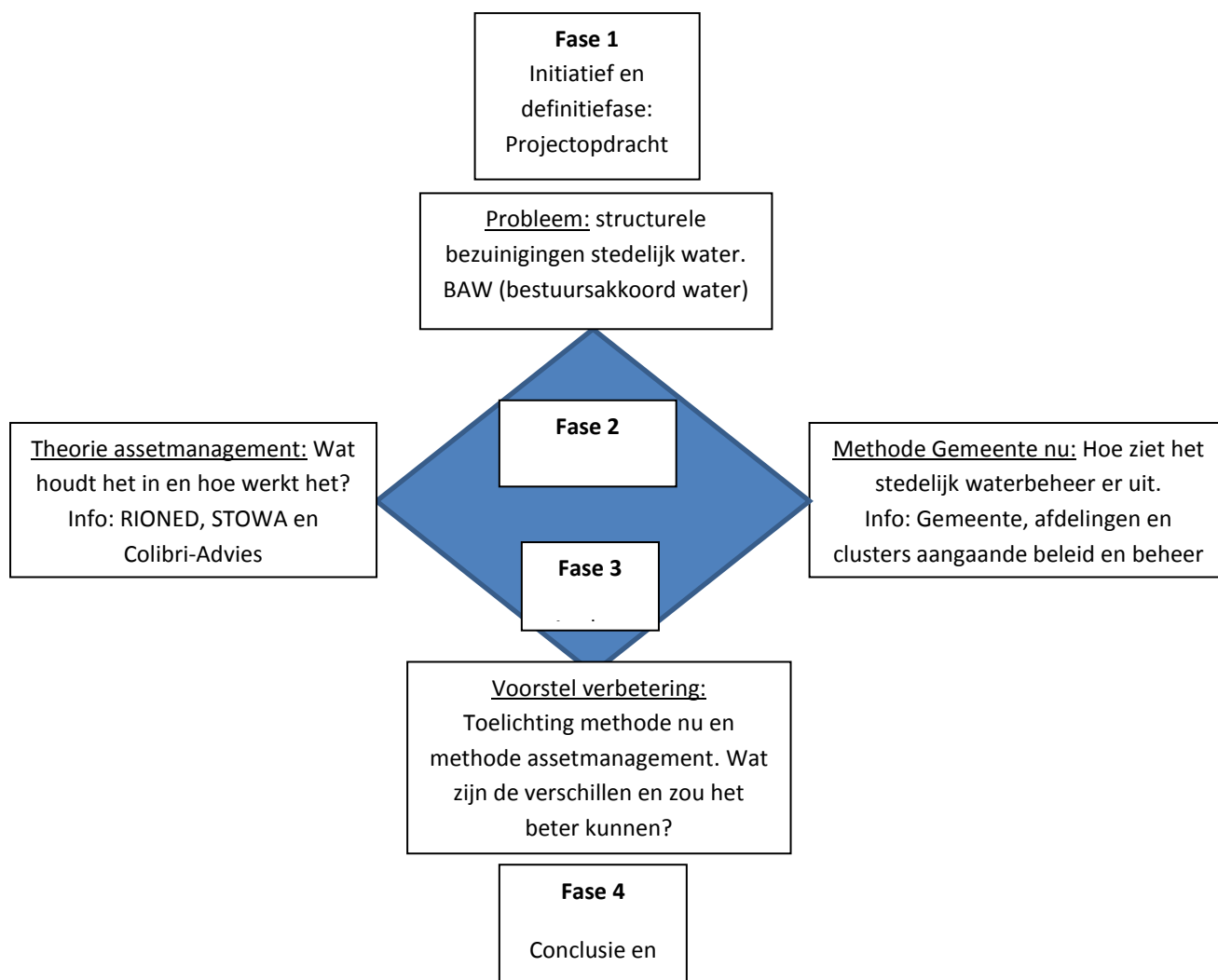
Het onderzoek moet definitief vóór 1 september 2014 zijn afgerond en het resultaat moet in rapportvorm vóór deze datum aan de opdrachtgevers worden overhandigd. In het kader van dit onderzoek is alleen de methode assetmanagement onderzocht, andere methodes blijven dus buiten beschouwing.

Het aspect duurzaamheid is niet expliciet meegenomen in het onderzoek. Duurzaamheid is echter wel een onderdeel van assetmanagement. Door assetmanagement als methode te gebruiken ben je indirect bezig met duurzaam beheer van je assets.

1.4 Projectaanpak en -fasering

In dit subhoofdstuk staat uitgelegd uit welke fases het project is opgebouwd en wat de aanpak en de methodiek van het onderzoek is geweest. In onderstaand schema (figuur 1.1) staan de verschillende fases van het project weergegeven.

↳ Figuur 1.1: Schema projectfasering



Fase 1 - De initiatief en definitiefase: In deze fase is het projectplan opgesteld conform het format 'projectplan' van de gemeente Arnhem. In dit projectplan wordt uitgebreid beschreven wat het probleem is, de aanleiding, het doel, projectresultaat, doelgroepen, afbakening van het onderzoek en binnen welke kaders het project valt.

Fase 2 - Inventarisatiefase: In de tweede fase van het project wordt er gekeken naar de inhoud van het probleem, de theorie van assetmanagement en de huidige methode van werken van de gemeente Arnhem. De uitgangspunten van het BAW zijn hierbij kader stellend meegenomen.

In de inventarisatiefase wordt gebruik gemaakt van het doen van 'kwalitatief onderzoek'. Er zal literatuuronderzoek worden gedaan en er zullen interviews worden afgenomen bij externe organisaties en bij medewerkers van het cluster Openbare Ruimte over het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem. Er is in overleg met de begeleiders voor interviews gekozen, omdat door het korte tijdsbestek dit de snelste manier is om veel informatie in te winnen. Ook is dit de snelste methode om erachter te komen hoe de gemeente Arnhem organisatorisch op stedelijk waterbeheer in elkaar zit. Wanneer je met medewerkers in gesprek gaat wordt vaak meteen duidelijk wat de knelpunten zijn en waar ze tegenaan lopen in de organisatie.

Tijdens de inventarisatie voor de casus moet duidelijk worden of er knelpunten zijn voorgekomen tijdens het proces en of dit met assetmanagement had kunnen worden voorkomen. Zo ontstaat een goed beeld tussen wat er tijdens interviews met mensen naar voren is gekomen en welke knelpunten er daadwerkelijk ook worden ondervonden tijdens dit specifieke project.

Omdat de casus een apart onderzoekje is zal deze in een apart rapport geschreven worden. Dit is gedaan om onduidelijkheden in dit hoofdrapport zo beperkt mogelijk te houden. Vanuit dit rapport en vooral vanuit de aanbevelingen en de conclusie zal veel worden verwezen naar de casus.

Fase 3 - Analysefase: Nadat alle gegevens zijn verzameld kunnen de twee methoden worden geanalyseerd. Hierbij wordt aangegeven wat een gemeentelijke organisatie als Arnhem nodig heeft om volgens een assetmanagement systeem te kunnen werken en komen sterktes en zwaktes aan bod. In de analysefase zullen alle onderdelen die zijn waargenomen in de gemeente Arnhem op een rijtje worden gezet en zal worden aangegeven waar eventuele verbeteringen nodig zijn om de methode van de gemeente Arnhem te verbeteren.

Fase 4 - Conclusie en aanbevelingen: Uiteindelijk zal in fase 4 een conclusie en aanbevelingen worden gegeven. Hier zal duidelijk worden of assetmanagement bij kan dragen aan het verbeteren van de methode van de gemeente Arnhem.

1.5 Doelgroepen

De hoofddoelgroep van dit project zijn de medewerkers van de gemeente Arnhem en docenten van Hogeschool Van Hall Larenstein. Zij moeten alle stukken die zijn geproduceerd in kunnen zien. Deze afstudeerscriptie is niet alleen voor personen die direct te maken hebben met het project, maar ook voor alle personen die hierin geïnteresseerd zijn.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport is geschreven in de volgorde waarin het onderzoek is uitgevoerd. Het begint met de eis van bezuinigingen die vanuit het BAW zijn opgesteld. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd wat het BAW inhoudt en hoe de gemeente Arnhem hiermee te maken heeft. Hoofdstuk 3 geeft een uitgebreide beschrijving van wat assetmanagement is en aan welke voorwaarden een organisatie zich moet houden voor stedelijk waterbeheer. In hoofdstuk 4 wordt de werkwijze van de gemeente Arnhem beschreven en welke programma's van invloed kunnen zijn op het assetmanagement van stedelijk waterbeheer. Hoofdstuk 5 geeft een analyse weer van beide methodes, waarbij hoofdknelpunten en verbeterpunten worden gegeven. Maar ook sterktes van de organisatie ontbreken niet. Uiteindelijk worden in hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen gedaan voor het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem.

In de casus wordt er nog eens goed gekeken naar hoe assetmanagement bij de gemeente Arnhem wordt toegepast bij het project 'Herinrichting Amsterdamseweg'. In hoofdstuk 1 wordt er een korte inleiding gegeven waarin wordt beschreven wat de bedoeling is. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van het project en wat de aanleiding is geweest. Hierna in hoofdstuk 3 wordt er gekeken naar assetmanagement. Waarop moet je als organisatie letten bij een dergelijk project en hoe moet je als organisatie handelen. Uiteindelijk wordt in hoofdstuk 4 beschreven hoe het project is gegaan en wordt er gekeken naar de aspecten van assetmanagement en of deze terug zijn te vinden hierin. Hierna volgt de conclusie.

2. Bestuursakkoord Water

In dit hoofdstuk zal kennis worden gemaakt met het Bestuursakkoord Water (BAW). De algemene inhoud zal worden beschreven, het doel van dit akkoord, de bezuinigingen vanuit het BAW, de relatie tussen de gemeente Arnhem en het BAW en de relatie tussen assetmanagement en het BAW zal worden toegelicht. De informatie in dit hoofdstuk is voornamelijk verworven uit twee interviews met Jaap-Jan Stellingwerf en het BAW.

Interview Jaap-Jan Stellingwerf (bijlage 1.1)*

Om een duidelijker beeld te krijgen van het BAW en wat dit BAW inhoudt voor de gemeente Arnhem, is er een interview gehouden met Jaap-Jan Stellingwerf. Hij is coördinator van (de samenwerking tussen) 2 clusters in de regio Arnhem-Nijmegen: Rijn 6 (gemeente Arnhem, Rheden, Lingewaard, Overbetuwe, Waterschappen Rivierenland en Rijn en IJssel) en BDHW2 (Gemeente Beuningen, Druten, Heumen, Wijchen, waterschap Rivierland). Hij maakt op regionaal niveau een overeenkomst met plannen en bedenkt samen met collega's voordelen voor deze twee clusters. Er wordt gekeken naar kansrijke vlakken op het gebied van deze samenwerking en hierbij zijn 18 activiteiten benoemd. Voorbeelden hiervan zijn een mogelijke samenwerking met betrekking tot beheer en onderhoud van rioolgemalen en samen investeringsplanningen maken (slimmer investeren).

2.1 Wat houdt het Bestuursakkoord Water (BAW) in

Het Bestuursakkoord Water (BAW) is opgesteld om samen met de Topsector Water, Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven tot een doelmatiger waterbeheer te komen. Topsector Water is een samenwerking van de overheid, het bedrijfsleven en onderzoeksinstituten om de Nederlandse watersector nationaal en internationaal te blijven stimuleren". Er zal met dit BAW worden geprobeerd om de doelmatigheid en het verdienpotentieel van de sector te verhogen. De maatregelen die worden genomen in het BAW zijn gericht op:

- Heldere verantwoordelijkheden en minder bestuurlijke drukte;
- Beheersbaar programma voor de waterkeringen;
- Doelmatig beheer van de waterketen;
- Werkzaamheden slim combineren;
- Het waterschapsbestuur.

Doelmatig beheer van de waterketen is een belangrijke visie in het BAW. Dit zorgt ervoor dat de taken worden uitgevoerd tegen de laagste maatschappelijke kosten, maar draagt tevens bij aan het verbeteren van het stedelijk oppervlaktewater. Doelmatigheid in de waterketen kan nog aanzienlijk worden vergroot door verdere professionalisering van het beheer en door kennis en capaciteit te bundelen, ook op het gebied van de investeringsprogrammering. Tevens bestaat er een uitdaging om het verhogen van de doelmatigheid te koppelen aan het verhogen van de duurzaamheid. (Bestuursakkoordwater, 2014)

2.2 Bezuinigingen afvalwaterketen BAW

Het BAW heeft in 2010 vastgesteld dat als er niets verandert in de afvalwaterketen, de kosten voor de afvalwaterketen tussen 2010 en 2020 zullen stijgen met 30%. Deze stijging moet in de toekomst minder worden. Om deze stijging zo laag mogelijk te houden zijn er drie doelstellingen vanuit de afvalwaterketen BAW opgesteld:

- Het realiseren van een doelmatigheidswinst van €380 miljoen op de jaarlijkse kosten in 2020 (minder-meerkosten);
- Het verminderen van de kwetsbaarheid;
- Het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, beleidskeuzes en het innovatievermogen (incl. het sluiten en verkleinen van kringlopen op het gebied van water-energie-grondstoffen).

Om de doelen uit het bestuursakkoord water te realiseren, is het de uitdaging voor gemeenten en waterschappen om intensief samen te werken, slimmer te investeren en slimmer te beheren door:

- Kennisontwikkeling en –doorwerking en verandering van cultuur;
- werkwijze (van norm naar argument), waarbij kosten effectiviteit en lokaal maatwerk sleutelbegrippen zijn.

(Visitatiecommissie, 2014)

Hoeveel de minder-meerkosten voor de gemeente Arnhem is, zal verderop in dit hoofdstuk duidelijk worden. Met minder-meerkosten wordt bedoeld dat de kostenstijging minder sterk moet worden ten opzichte van nu. Als er slimmer en efficiënter wordt samengewerkt, kan ongeveer 13% worden bespaard en stijgen de kosten tot 2020 met 17% in plaats van 30%. Dit is weergegeven in een feitenonderzoek dat door Grontmij is uitgevoerd. (Stellingwerf, 2014)

Bij de 13% minder meerkosten gaat het om besparingen in de afvalwaterketen, hiermee worden alle besparingen bedoeld die samenhangen met het uitvoeren van de beheertaken in de afvalwaterketen en die hieraan kunnen worden toegerekend. Van deze 13% komt 8% uit een doelmatigheidswinst door slimmer te werken en te investeren en de andere 5% zal worden gerealiseerd door een integraal afvalwaterketen beheer tussen gemeenten en waterschappen.

Om deze doelstellingen te halen worden gemeenten en waterschappen gecontroleerd door een visitatiecommissie. Het BAW omvat een beleidskader waar aan moet worden voldaan. De uitvoering van het beleidskader wordt gecontroleerd door een visitatiecommissie. De visitatiecommissie vraagt de regio's aan te geven welke kostenbesparingen in de afvalwaterketen door gemeenten en waterschappen zijn en zullen worden gerealiseerd. Het gaat hierbij om de kosten:

- Die kunnen worden toegerekend aan de riool- en zuiveringsheffing.
- Die voortkomen uit "slimmer investeren en slimmer beheren" door:
 - Individuele gemeente en waterschappen;
 - Samenwerken tussen gemeenten en waterschappen;
 - Samenwerken tussen gemeente onderling.

Van de 50 regio's waaruit Nederland bestaat zit de gemeente Arnhem in de 'stadsregio Arnhem-Nijmegen'. De regio Arnhem-Nijmegen is opgedeeld in 4 verschillende clusters. Arnhem bevindt zich in de cluster 'Rijn6', deze bestaat uit de gemeente Arnhem, Rheden, Lingewaard, Overbetuwe, Waterschappen Rivierenland en Rijn en IJssel. Van deze 6 organisaties wordt van de visitatiecommissie verwacht dat ze onderling samenwerken om de afgesproken bezuinigingen te halen. (Visitatiecommissie, 2014)

De Visitatiecommissie Waterketen heeft de opdracht om een onafhankelijk beeld te verkrijgen over de voortgang van de uitvoering van de afspraken over regionale samenwerking in de (afval)waterketen, zoals die in het Bestuursakkoord Water zijn ondertekend. Het gaat om afspraken, die de sector zelf heeft gemaakt. Dit 'bottom-up' proces is heel belangrijk voor de visitatie, omdat hier een stimulerende werking vanuit gaat om de afgesproken doelen ook daadwerkelijk te behalen. De vraag van de Minister was, ga eens kijken hoever de waterpartners in hun samenwerking en innovatie zijn? En werken de afspraken uit zoals zij en wij dat verwachten? De resultaten die worden aangetroffen, worden in twee fases gerapporteerd aan de minister. Kenmerk van de fases is dat ze ook steeds terugkoppelen naar de regio's, zodat ze niet worden overvallen en tijd hebben om een (eventueel) verkeerd beeld bij te stellen. Belangrijk in het proces is dat koplopers, peloton en vooral achterblijvers na een eerste schrikreactie voortdurend gestimuleerd en geënthousiasmeerd worden om de lat hoger te leggen. Ze worden daarin bijgestaan door de Visitatiecommissie, maar vooral door elkaar en de koepels. (Drs. A.H. Hendriks, 2014)

2.3 Gemeente Arnhem en het BAW

Gemeenten zijn het overheidsorgaan dat het dichtst bij de burger staat. De gemeente is de overheid waar een burger als eerste heen kan als het gaat om voorzieningen. De gemeente is verantwoordelijk voor fysieke en sociale taken. In het kader van de fysieke taken is de gemeente op het gebied van waterbeheer verantwoordelijk voor het rioleringsbeheer, overtollig hemelwater, afvalwater en grondwater. Elke gemeente is verplicht om een Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP) op te stellen, zo ook de gemeente Arnhem. Hierin staan voor 5 jaar alle plannen voor het rioleringsstelsel. Tot 2013 was dit voor Arnhem het GRP 4, maar voor de komende jaren is er het nieuwe GRP 5 in de maak. (Stellingwerf, 2014)

Ook de gemeente Arnhem moet zijn bijdrage leveren aan de gestelde doelmatigheid die door het BAW is opgesteld. Het cluster Rijn6 waarmee de gemeente Arnhem samenwerkt, was tot vorig jaar een achterblijver op het gebied van doelmatigheid in het stedelijk waterbeheer. De cluster heeft in januari een negatieve beoordeling gekregen van de visitatiecommissie. Het cluster Rijn6 is afgekeurd op 3 punten, de cluster had volgens de visitatiecommissie onvoldoende ambitieniveau op gesteld, de plannen waren onvoldoende concreet en het cluster kon niet aangeven wat de voortgang van de plannen waren. In bijlage 2 is de brief aan stadsregio Arnhem-Nijmegen over de negatieve beoordeling van de visitatiecommissie te vinden.

Volgens de visitatiecommissie moest het ambitieniveau van Rijn6 van 5% besparing naar 13% besparing. Om te bevestigen of dit mogelijk was, is er in mei een regionaal feitenonderzoek door Grontmij uitgevoerd, die betrekking heeft tot het cluster Rijn6. Uit dit onderzoek is gebleken dat het cluster al 60% van de 13% bezuinigingen heeft behaald en dat het mogelijk is om naar 13% te gaan. Voor het cluster betekend de 13% dat er 7,1 miljoen op de jaarbegroting moet worden bespaard ten opzichte van de waargenomen stijging tot 2010.

Vertaling van het BAW naar de situatie in RIJN-6

In figuur 2.1 is te zien hoe de 7,1 miljoen euro is uitgerekend in het onderzoek van Grontmij.

Figuur 2.1: 13% bezuiniging ten opzichte van 2010 (Grontmij, 2014)

situatie AWT Rijn-6, prijspeil 2010		(bedragen in miljoenen €)	
	riolering	zuivering	
totale lasten 2010	24,5	12,5	
kostenstijging tot 2020	13,2 +	2,6 +	
	37,7	15,1	52,8
te realiseren besparing slimmer werken (8%)	-3,0 +	-1,2	-4,2
	34,7	13,9	
totale lasten afvalwaterketen na besparing 8%			48,5
te realiseren extra besparing afvalwaterketen (5%)			-2,4
		Totaal	46,1
totaal te realiseren besparing in 2020 (met afrondingsverschillen)			-6,6

Als dit Bestuursakkoord Water vertaald wordt naar cluster RIJN-6, dan betekent dat een stijging van 37 miljoen euro per jaar in 2010 tot 46,1 miljoen euro per jaar in 2020 (+25%, prijspeil 2010). In plaats van een stijging tot 52,8 miljoen euro per jaar in 2020 bij een autonome ontwikkeling (+43% op basis van gegevens uit de GRP'n en van de waterschappen). De stijging wordt in 2020 dus ruim 6,6 miljoen euro minder (prijspeil 2010, exclusief BTW). De te bereiken besparing (13% minder meer!) wordt gerealiseerd in nieuwe opgaven, kapitaallasten, operationeel beheer en integratie van de afvalwaterketen. (Grontmij, 2014)

De benodigde besparing in 2020 van 6,6 miljoen euro, prijspeil 2010, bedraagt op prijspeil 2013 7,1 miljoen euro. Om de totaal benodigde "minder-meer-besparing" van 7,1 miljoen euro (op jaarbasis, prijspeil 2013) te bereiken, moeten er vergaande stappen worden gezet. Begin 2014 is een besparing bereikt van 3,8 miljoen euro (prijspeil 2013), vooral door zelf slimmer te werken (2,7 miljoen euro) en door integratie in de afvalwaterketen (1,1 miljoen euro). (Grontmij, 2014). Als hetgeen wat nu al bereikt is binnen het cluster RIJN-6, gespiegeld wordt aan het Bestuursakkoord Water, krijgen we het beeld uit figuur 2.2.

Figuur 2.2: Vertaling besparing bestuursakkoord water naar cluster RIJN-6 (Grontmij, 2014)

Minder meer excl. BTW (miljoenen euro's)	prijspeil 2010	prijspeil 2010	prijspeil 2010	prijspeil 2013	prijspeil 2013	prijspeil 2013
	Riolering	Zuivering	Totaal	Totaal	Ingevuld per 2014	Resteert voor 2020
Nieuwe opgaven	1,1	0,2	1,3	1,3	0,9	0,4
Kapitaallasten	1,2	0,2	1,4	1,5	0,6	0,9
Operationeel beheer	0,8	0,8	1,6	1,7	1,1	0,6
<i>subtotaal</i>	3,0	1,2	4,2	4,5	2,7	1,8
Integratie afvalwaterketen	1,7	0,7	2,4	2,6	1,1	1,5
	4,7	1,9	6,6	7,1	3,8	3,3

Wat is er tot nu toe allemaal door RIJN-6 gedaan, waardoor RIJN-6 al 3,8 miljoen euro heeft bespaard?

Binnen het cluster RIJN-6 wordt, als onderdeel van de Stadsregio Arnhem-Nijmegen, al een aantal jaren samengewerkt op het gebied van riolering en zuivering. Tot nu toe gebeurt dat vooral op het gebied van onderzoek en kennisuitwisseling of projectmatig. Er is een QuickScan OAS(Optimalisatie studie) van Arnhem-zuid uitgevoerd en ook op andere terreinen heeft gezamenlijk onderzoek plaatsgevonden. Bij één gemeente heeft overdracht van gemalenbeheer plaatsgevonden. Voor de zuivering Nieuwgraaf heeft een OAS ook daadwerkelijk geleid tot maatschappelijk voordeel. Voordeel is daarnaast vooral gehaald door zélf slimmer te werken door maatregelen te heroverwegen met de vraag "doen we de goede dingen goed?". (Grontmij, 2014)

In bijlage 3 staan de tot nu toe behaalde bezuinigingen opgesplitst weergegeven, hoeveel bezuinigingen er zijn gerealiseerd en waar deze vandaan komen. Tot 2013 gaf het gemeentebestuur de hoogste prioriteit aan de inrichting van de zichtbare openbare ruimte en werd een deel van de onderhoudskosten van de openbare ruimte toegerekend aan het onderhoud van de riolering (versnelde vervanging). Deze manier van werken is niet meer geschikt voor de toekomst en moest daarom ook veranderd worden. Niet alleen het oordeel van de visitatiecommissie maar ook de wens om de lasten (rioolheffing) voor de burger zo beperkt mogelijk te houden is een belangrijke drijfveer om te bezuinigen.

Er moet nog € 3,3 miljoen aan jaarlijkse besparingen worden gevonden (prijsspeil 2013, ten op-zichte van de autonome ontwikkeling 2010-2020). Verdergaande samenwerking is noodzakelijk om de doelen te bereiken, bijvoorbeeld op het gebied van voorbereiding en directievoering van investeringswerken. Als kort vooruitgekeken wordt naar de komende jaren, dan is in de regio verdergaand voordeel te verwachten. In de huidige plannen is in Arnhem en Overbetuwe al rekening gehouden met verdergaande besparing op het gebied van 'Kapitaallasten' (alternatieven voor een deel van de vervanging, mits dat natuurlijk technisch mogelijk en doelmatig is) en 'Nieuwe opgaven' van in 2020 circa € 2 miljoen. Ook in Rheden en Lingewaard kan mogelijk verdergaand voordeel worden behaald door het toepassen van bijvoorbeeld alternatieven voor een deel van de reguliere vervanging. Ook kan in het zuidelijke deel van RIJN-6 mogelijke verdergaande integratie van de afvalwater-keten plaatsvinden. (Grontmij, 2014)

2.4 De relatie tussen het BAW en assetmanagement

Gemeenten beheerden hun openbare ruimte meestal normgericht, dit gebeurde ook bij stedelijk waterbeheer. Tot enkele jaren geleden (met de bezuinigingen) was de norm dat rioleringsbuizen na circa 50 jaar vervangen moesten worden. Als het stelsel werd geïnspecteerd en een riool niet meer voldeed, werd het vervangen of gerepareerd. Deze aanpak brengt hoge investeringskosten met zich mee. Door de bezuinigingsnoodzaak moet deze aanpak worden verbeterd. Hier komt assetmanagement voor stedelijk waterbeheer om de hoek kijken. Volgens STOWA en RIONED is assetmanagement een methode om efficiënter en doelmatiger met stedelijk waterbeheer om te gaan. Jaap-Jan Stellingwerf beaamt dit. Ook is het mogelijk om met behulp van assetmanagement de investering- en beheerkosten omlaag te brengen. Door assetmanagement zou je zogenaamd doelmatiger te werk gaan en zo kunnen besparen op kosten. De bezuinigingsnoodzaak en het BAW zijn de belangrijkste redenen om naar assetmanagement voor stedelijk waterbeheer te kijken (Stellingwerf, 2014). Hoofdstuk 3 gaat over de methode assetmanagement.

2.5 De belangrijkste punten van het BAW voor dit onderzoek

Tijdens het interview met Jaap-Jan Stellingwerf zijn er een aantal belangrijke punten voor het onderzoek naar voren gekomen. Deze punten geven aan wat er binnen de gemeente Arnhem beter kan om de vastgestelde bezuiniging in het BAW te halen:

- Het maken van betere samenwerkingsafspraken- en plannen tussen en binnen de clusters;
- Meer en efficiëntere samenwerking tussen gemeenten en waterschappen;
- Van minder normgericht naar een meer doelmatiger gericht stedelijk waterbeheer;
- Slimmer plannen van investeringswerkzaamheden, onder andere door samenloop met andere werkzaamheden.

Deze punten zijn in de analyse fase van het onderzoek belangrijk. Ze geven aan waar naar gekeken moet worden binnen de gemeente in het stedelijk waterbeheer. Ook hebben ze raakvlakken met wat assetmanagement beschrijft. Tijdens het verloop van dit onderzoek en verdere interviews is rekening gehouden met deze punten.

Verder kan er uit dit hoofdstuk worden opgenomen dat de visitatiecommissie niet meer is dan alleen een commissie die is opgesteld om gemeentes en waterschappen te pushen en te stimuleren om tot de bezuinigingen in het BAW te komen. Ook zijn alle besparingen die bekend zijn geworden uit het lokale feitenonderzoek door Grontmij, berekend ten opzichte van de kosten stijging die in 2010 werd verwacht. In de door de gemeenteraad vastgestelde begrotingen en jaarrekeningen is niet terug te vinden wat de kosten van rioolbeheer zijn. De jaarstukken van de gemeente Arnhem laten de lasten van het beheer van de openbare ruimte zien, maar geen nadere detaillering naar lasten van rioolbeheer-gerealiseerde besparingen. De basis van de afspraken uit het Bestuursakkoord zijn evenmin zichtbaar in de jaarstukken. De door Grontmij vermelde besparingen zijn daardoor niet verifieerbaar. Dit is ook bevestigd door de coördinator van RIJN-6 Jaap-Jan Stellingwerf.

3. Assetmanagement

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat assetmanagement precies is, waar het vandaan komt, waar het voor wordt gebruikt en wat de toepassing hiervan is op het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem. Een klein deel van de informatie in dit hoofdstuk komt voort uit literatuurstudie, maar het overgrote deel van de informatie is gewonnen uit twee interviews. Deze zijn afgenomen bij adviesbureau 'Colibri Advies' en stichting 'RIONED' die zich hebben gespecialiseerd in onder andere assetmanagement en de toepassing hiervan.

Naast het theoretische gedeelte van assetmanagement, dat in dit hoofdstuk wordt weergegeven, zal er in een aparte casus een praktische uitwerking van assetmanagement worden gemaakt. Hierin zal de theorie van dit hoofdstuk terug komen en worden toegepast op een bestaande praktijksituatie. Deze praktijkcasus gaat over de herinrichting en renovatie van de 'Amsterdamse weg' in Arnhem, en tevens vervanging van de gehele riolering.

3.1 Wat is assetmanagement

Allereerst wordt de definitie voor assetmanagement vastgesteld, zodat deze vast staat voor de rest van het onderzoek. Verkeerde interpretaties worden hiermee voorkomen. Binnen assetmanagement draait het om het managen van assets. De directe Engelse vertaling van 'assets' is 'bedrijfsmiddel' of wel 'objecten'. In algemene zin is de definitie van assetmanagement:

"Het risico gestuurd en dus kostenefficiënt en levensduur verlengend beheren & onderhouden van fysieke objecten. De functionele doelen en randvoorwaarden of normering van de assets worden dan vooraf grondig geïnventariseerd en geoptimaliseerd" (Boomen, Assetmanagement, 2014)

Assetmanagement kent haar oorsprong in de fabriek. In de industrie in de jaren '70 en '80 heeft assetmanagement vorm gekregen vanuit een aantal zeer ernstige ongevallen waarbij slachtoffers vielen en milieuschade optrad, in combinatie met grote financiële schade. Assetmanagement leidt tot een bepaalde denk- en werkwijze waarmee een organisatie meer effectiviteit uit haar inspanningen haalt en daar uiteindelijk geld mee bespaard. Uit de definitie komt naar voren dat *risicobeheersing* een van de belangrijkste redenen is waarom assetmanagement wordt toegepast. Dit is bepaald vanuit het argument dat organisaties moeten kunnen sturen op prestaties en kosten van assets. Hiervoor moet men risico's van verschillende assets kennen. Door risico's toe te kennen aan verschillende assets, kan er doelmatig worden geïnvesteerd en kan er slimmer worden omgegaan met de liquide middelen binnen een organisatie. De prestaties, risico's en kosten worden gedefinieerd door de asset eigenaar en gerealiseerd door de asset manager. Dat gebeurt middels risicomangement, life-cycle management, prestatie management en informatiemanagement (Boomen, Colibri Advies, 2014).

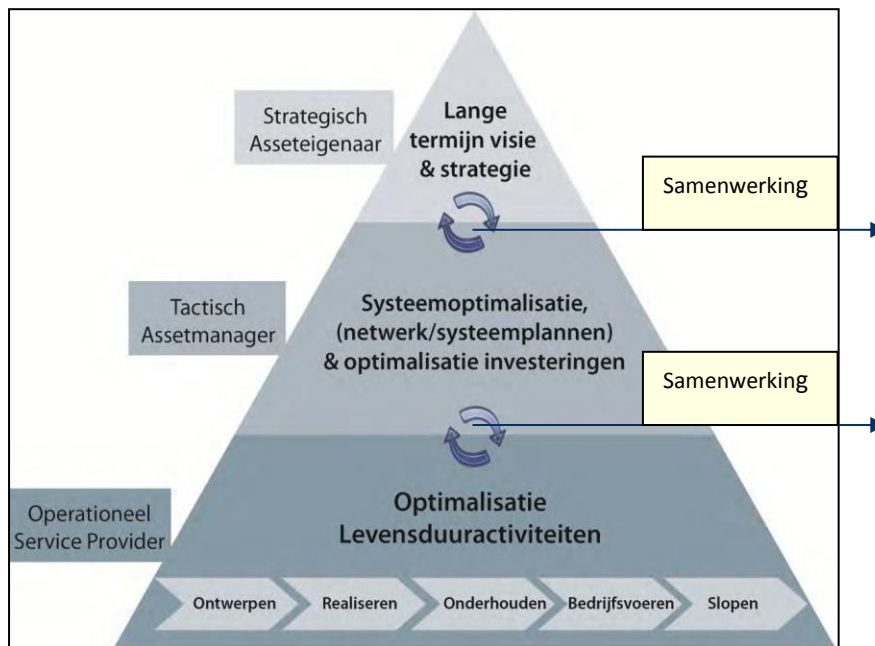
Omdat assetmanagement een niet specifiek voorgeschreven management norm is en het voor ieder bedrijf, instelling en dit geval gemeente anders is. Moet er voor iedere gemeente die assetmanagement willen gebruiken worden nagegaan, wat willen we als organisatie bereiken, verbeteren en optimaliseren. Dit kan zowel organisatie breed zijn of een klein onderdeel hiervan. Assetmanagement bestaat uit vele managementnormen en structuren. Assetmanagement bestaat uit de volgende managementstructuren:

1. Kennismanagement:
2. Kwaliteitsmanagement
3. Verandermanagement
4. Risicomanagement
5. Human resource management
6. Life-cycle management
7. Projectmanagement
8. Informatie en datamanagement
9. Financieel management
10. Prestatiemanagement
11. Communicatiemanagement

Als er gekeken wordt naar de verschillende management normen is er te zien dat ze ieder in een apart onderdeel van een organisatie passen. Wanneer een organisatie volgens assetmanagement werkt, wordt er dus gewerkt aan al deze management vormen. Hieruit kan geconcludeerd dat assetmanagement een containerbegrip is en zelf niet een bepaalde manier van management voorschrijft.

Om assetmanagement toe te kunnen passen is er een bepaalde methode van werken nodig. Deze methode is vertaald in figuur 3.1. Hierin is te zien dat een organisatie volgens assetmanagement opgebouwd moet zijn uit drie niveaus. Het eerste niveau is het strategisch niveau van de organisatie, het tweede niveau opereert op tactisch niveau en bij het onderste niveau wordt op operationeel niveau gehandeld. Bij assetmanagement gaat het vooral om het proces van samenwerking en communicatie tussen de verschillende niveaus.

➤ *Figuur 3.1: Piramide assetmanagementstructuur (STOWA & Stichting RIONED, 2010)*



In de bovenste laag van de piramide bevinden zich de mensen op strategisch niveau, oftewel de asset eigenaar. De asset eigenaar wordt gezien als de 'eigenaar' van de assets. Veelal is de in assetmanagement benoemde asset eigenaar een gedelegeerde van de werkelijke eigenaar (bestuur). Zijn rol is het benoemen van de prestatie, het definiëren van acceptabele risico's en het budget vaststellen waarbinnen het doel gerealiseerd dient te worden.

In de tweede laag in de piramide bevindt zich op tactisch niveau de zogeheten asset managers. Dit zijn de personen in de organisatie die de eisen van de asset eigenaar vertalen naar acties waarmee de eisen gerealiseerd kunnen worden.

En in de onderste laag op operationeel niveau zorgt de service provider ervoor dat alle acties die zijn opgedragen door de asset manager worden uitgevoerd. Dit zijn de mensen die de werk en denkcapaciteit leveren die nodig is om tot de realisering van een project te komen.

In 3.5 wordt breder uitgelegd wat er in de lagen gebeurt en welke activiteiten zich voordoen in een assetmanagement organisatie.

3.2 Waarom wordt assetmanagement toegepast

Assetmanagement wordt in veel organisaties al toegepast. In gemeenten en andere overheidsorganisaties is dit minder het geval. Ook op het gebied van stedelijk waterbeheer zijn de ontwikkelingen recent. Er zijn veel redenen om assetmanagement toe te passen. Voor de gemeente Arnhem zijn de volgende redenen belangrijk:

- Afgewogen beslissingen nemen vanuit meerdere oogpunten zoals prestaties, opbrengsten en kosten, kansen en risico's;
- Risico's worden gemanaged waar nodig;
- Het kunnen prioriteren van projecten;
- Het kunnen afgeven van betrouwbare lange termijn-planningen;
- Het snel inzichtelijk kunnen maken van consequenties van voorstellen;

- Beslissingen zijn mede gebaseerd op gehele levenscyclus van assets;
- Aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving;
- Traceerbaarheid van beslissingen;
- Verbeterd kennismanagement.

(ISO)

Andere positieve gevolgen die assetmanagement met zich mee brengt zijn:

- De informatievoorziening is voortaan asset georiënteerd. Alle informatie over de assets is beschikbaar, zodat de organisatie kan beschikken over de benodigde gegevens- en stuurinformatie. Hierbij kan gedacht worden aan het ontsluiten van gegevens voor analyse en optimalisatie en efficiency-verhoging;
- De organisatie werkt aan risicomanagement. Op basis hiervan kunnen beslissingen onderbouwd en afgewogen worden. Hierbij kan gedacht worden aan scenariostudies, onderhoud op basis van risico, projectprioritering en beslissingsondersteunende modellen;
- De organisatie werkt aan prestatie management. De organisatie kan meten en controleren tussen eis en realisatie en kan hiermee scherp sturen op afwijkingen;
- De organisatie is ook financieel plancyclus georiënteerd. Budgetteren vindt plaats op basis van prestatie, risico en kosten.

(CMS, 2014)

Een van de belangrijkste onderdelen en redenen van assetmanagement, die ook in de definitie staat, is het *sturen op risico's*. Organisaties moeten sturen op prestaties van objecten en systemen en moeten hiervoor risico's van de verschillende assets in het hoofdproces kennen. Door risico's in het hoofdproces toe te kennen aan de assets, kan er gericht worden geïnvesteerd en kan er slimmer worden omgegaan met de liquide middelen binnen de organisatie. Door risicomanagement toe te passen binnen een organisatie, in dit geval de gemeente Arnhem. Kan aan de hand van de grootte van de risico's bepaald worden hoe en wat er gedaan wordt. Er wordt gekeken naar welke risico's acceptabel zijn en welke gevolgen je wilt voorkomen. Dit kan je als organisatie allemaal vastleggen in de line of sight. Als je weet wat risico's van bepaalde assets zijn, weet je hoe je hiermee wilt omgaan. Als voorbeeld riolering onder hoofdwegen en riolering in woonwijken. Wanneer in beide gevallen het riool slecht is moet je keuzes gaan maken. Ga je de riolering vervangen of re-linen of wacht je totdat er een sinkhole (een gat in de weg door ingezakte riolering) in de weg zit en dit als calamiteit wordt gezien. In een woonwijk is de kans en het gevolg dat er een ongeluk gebeurt vele malen kleiner dan op een hoofdweg. Voor een woonwijk zal dan ook niet zo snel gekozen worden om de riolering te vervangen, maar of te repareren of gewoon te laten liggen zoals het is zolang er niks gebeurt. Door dit soort keuzes te maken om riolering langer te laten liggen stel je investeringen uit en kan er bijvoorbeeld in de toekomst de vervanging van riolering gecombineerd worden met de vervanging van de weg, hiermee bespaar je weer geld mee.

Als een bedrijf of organisatie zich wil kwalificeren voor assetmanagement, dan moet er aan de wereldwijde norm ISO 55000-serie worden voldaan. Dit is een van de voorgeschreven ISO standaarden waarin staat waar een assetmanagement organisatie allemaal aan moet voldoen. (Boomen, Assetmanagement, 2014) Deze ISO standaard wordt veel gebruikt bij adviesbureaus die assetmanagement implementeren.

Specifiek voor het voldoen aan de eisen uit ISO 55000 kunnen bijkomende voordelen zijn (ISO):

- Genereert belangstelling op senior management niveau;
- Gebaseerd op wereldwijde ervaring (methode van werken heeft zich bewezen);
- Methode is certificeerbaar;
- Uitwisselbaar met andere ISO certificaten zoals ISO 9001;
- Uitwisselbaarheid van de methode van werken met andere gemeenten en waterschappen;
- Internationaal geaccepteerd.

3.3 Werken met assetmanagement

Nu duidelijk is wat assetmanagement inhoudt, wordt in deze paragraaf dieper ingegaan op de verschillende toepasbare onderdelen, binnen de theorie van de methode assetmanagement. Hierbij worden, ter verduidelijking, praktijkvoorbeelden gebruikt die gelden voor de gemeente Arnhem. De inventarisatie van de gemeente Arnhem, dat in hoofdstuk 4 wordt beschreven, komt in deze paragraaf dus al deels aan de orde.

Als bedrijven en organisaties zich aan assetmanagement willen houden moeten ze allereerst een gelijknamig beleid opzetten, de zogeheten assetmanagement policy. Hierbij moeten ze duidelijk hebben wat ze met assetmanagement willen en hoe het assetmanagement systeem er uit komt te zien. Dit is het systeem waarin wordt vastgelegd hoe de organisatie met elkaar werkt, wie wat doet en welke taken en bevoegdheden er worden onderscheiden. Dit is het kwaliteitszorgsysteem. Assetmanagement moet een onderdeel worden van het kwaliteitszorgsysteem.

Assetmanagement kan gezien worden als een soort beleidskader waar binnen gewerkt moet worden. Om een goede samenwerking binnen dit beleidskader en tussen de drie niveaus te krijgen moet allereerst een toekomstvisie ofwel een Line of Sight worden gemaakt.

Line of Sight

De *Line of Sight* geeft in een grote lijn weer wat de plannen, doelen en prestaties van een organisatie zijn. Dit is te vergelijken met een organisatieplan. Deze plannen worden op strategisch niveau gemaakt. De kunst is om dit organisatieplan te vertalen naar plannen voor elk niveau in de organisatie. Voor de Line of Sight wordt in de bovenste laag op strategisch niveau een missie, visie, doelen en maatregelen op lange termijn aangegeven. Dit wordt het *High Level Actionplan* genoemd, hierin staat wat men wil met de opgestelde doelen. Deze doelen worden Key Performance Indicatoren (KPI's) genoemd. De line of sight en het assetmanagement policy geven samen aan wat de organisatie wil, het doel is en wie wat doet. (Boomen, Assetmanagement, 2014)

- In Arnhem is de *Line of Sight* te vergelijken met het *Clusterplan* en *Organisatiebesluit gemeente Arnhem 2013*. Hierin staat de missie en een visie. Het procesgericht werken staat hier ook in omschreven.
- In Arnhem is het *High Level Actionplan* in het *Clusterjaarplan* aangegeven. De meerjaren begroting en het collegeprogramma vormen een belangrijke input voor dit jaarplan. In de context van stedelijk waterbeheer is het GRP 4 en de Keuzenota ook een belangrijke input voor het jaarplan (Jansen & Smit, 2014).

Key Performance Indicatoren (KPI's)

Een Key Performance Indicator (KPI) is bijvoorbeeld de maximale hoeveelheid hemelwater dat in het riool terecht komt. Een ander voorbeeld zijn de eisen die kunnen worden gesteld aan water op straat. Een KPI kan zijn dat er op hoofdwegen maar 1 keer in de 5 jaar water op straat mag staan en voor wegen in woonwijken bijvoorbeeld maar 1 of 2 keer per jaar mag zijn omdat hier de gevolgen minder groot zijn dan elders. Deze KPI's moeten weer worden vertaald naar afzonderlijke objecten zoals deelsystemen, groepen leidingen en afzonderlijke gemalen. Hiervoor worden op strategisch niveau *investeringsplannen* gemaakt en wordt er gekeken naar de urgentie van de investeringen en doelen. Deze investeringsplannen moeten worden gemaakt in afstemming met de plannen op operationeel niveau; (groot) onderhoud, beheer- en inspectieplannen. Om tot goede investerings- en operationele plannen te komen moet er *op operationeel niveau genoeg informatie beschikbaar* zijn over afzonderlijke assets en asset-groepen. Dit is nodig om te kunnen bepalen wat iedere afzonderlijke asset kost, wat de prestaties zijn, hoelang ze nog mee kunnen en wat de gevolgen en risico's zijn als een van die assets weg valt of stuk gaat. (Boomen, Assetmanagement, 2014)

- In Arnhem zijn *investeringsplannen* met daarbij urgentie van investeringen en doelen, aangegeven in het GRP 4 en de Keuzenota. De keuzenota valt dit jaar '2014' in voor het GRP 5. Het GRP5 is vanaf januari 2015 beschikbaar en geeft aan wat er de daarop volgende 5 jaar gedaan moet worden op gebied van riolering.
- In Arnhem zit een probleem op het gebied van de *informatie op operationeel niveau*. Het stelsel is zo uitgebreid dat terwijl er elk jaar uitgebreid wordt geïnspecteerd, men niet exact weet hoe de stand van het riool is. Het beheersysteem waar al deze gegevens in staan vermeld wordt op dit moment vervangen omdat het oude systeem niet voldeed aan de eisen die nu worden gesteld. De gemeente Arnhem kan dus niet van elke losse asset genoeg informatie bezitten (Jansen & Smit, 2014).

Bij de Line of Sight moet men dus goed in beeld hebben wat de kwaliteitseisen die in de strategische doelen zijn gesteld, betekenen voor de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van al deze afzonderlijke objecten. Wanneer de organisatie dit goed op papier heeft staan, kan men pas meer gaan optimaliseren. Nadat de plannen zijn uitgevoerd, worden de prestaties geëvalueerd en verbeteringen eventueel besproken.

- In Arnhem is er voor gekozen om te werken met een **hoofdproces en deelprocessen**. Het hoofdproces doorloopt het hele proces van strategisch naar tactisch en operationeel niveau en per onderdeel kunnen er verbetervoorstellen worden gedaan. Door procesgericht te werken kunnen ook de risico's per onderdeel beter in beeld worden gebracht. Wij houden het algemener en brengen de risico's op de verschillende niveaus in beeld. Deze werkwijze hebben wij geborgd in een kwaliteitssysteem.
- In Arnhem stuurt men vooral op het **tactische niveau**. Dit tactische niveau brengt het strategische niveau en het operationele niveau bij elkaar. Dit wordt gedaan omdat het operationele niveau te complex is en omdat het college en de raad niet op dit niveau willen sturen. Voor calamiteiten op operationeel niveau, het niveau van de afzonderlijke assets, zijn reguliere budgetten beschikbaar. Deze reguliere budgetten zijn gebaseerd op ervaringcijfers uit de afgelopen jaren. Door te inspecteren en door te werken met een digitaal beheersysteem wordt de kennis op operationeel niveau wel steeds beter (Jansen & Smit, 2014).

Assetmanagement zoals hierboven is uitgelegd, kun je op een heel breed vlak toepassen. Dit geldt ook als je het specifiek wil toepassen op stedelijk waterbeheer. Bij stedelijk waterbeheer wordt er vooral gekeken naar de manier van investeren en het zo kort mogelijk houden van de lijnen binnen de organisatie. Vooral de samenwerking tussen waterschap en gemeenten en gemeenten onderling zijn erg belangrijk. Wanneer er met elkaar goede afspraken gemaakt worden over wie wat doet kunnen zo plannings, investerings en project kosten bespaard worden.

3.4 Wat zijn de grootste uitdagingen en nadelen van assetmanagement

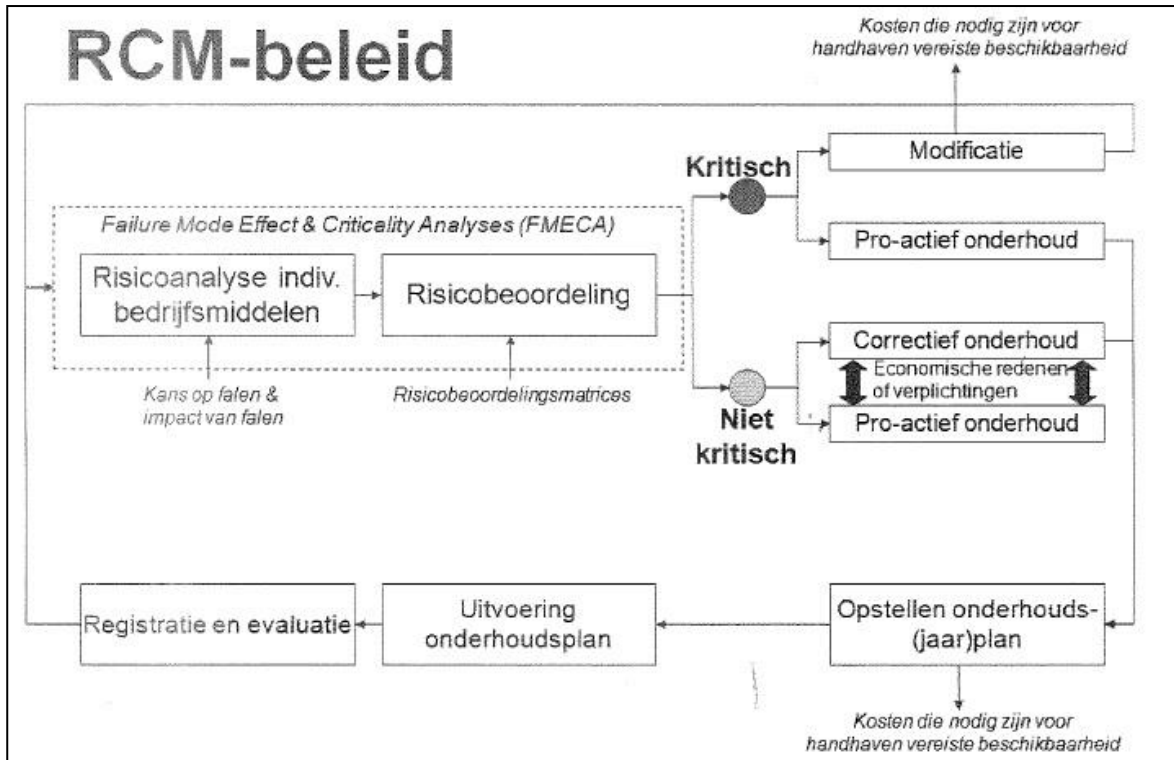
Assetmanagement brengt uitdagingen met zich mee. Iedere soort organisatie heeft andere werkzaamheden en dus ook andere uitdagingen. In deze paragraaf zijn de genoemde uitdagingen in relatie te zien met stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem.

De eerste uitdaging is het **procesgericht werken** volgens de assetmanagement methode. Bij dit procesgericht werken is de eerder genoemde samenwerking en communicatie tussen de niveaus van essentieel belang, maar eveneens lastig om op een juiste manier toe te passen. Het is lastig om iedereen op dezelfde manier te laten werken. Iedereen binnen een organisatie heeft tijd nodig om mee te groeien met veranderingen. Er zal dus ook goed op moeten worden toegezien dat iedereen zich aan de nieuwe manier van werken gaat houden. Mensen leren in de loop van de jaren een bepaalde manier van werken die niet makkelijk te veranderen is.

Het opstellen van de Line of Sight, oftewel een **toekomstvisie**, is de tweede uitdaging. In de gemeente Arnhem wordt de toekomstvisie vanuit de drie invalshoeken opgebouwd. Uit strategische doelen, tactische doelen en operationele doelen. Als men een line of sight uit alle afzonderlijke assets wil opbouwen dan vraagt dat veel inspanning van een organisatie. Ook als je alleen kijkt naar stedelijk waterbeheer. Er moet voor ieder gemaal en rioolstreng gekeken worden naar wat de staat is en alle risico's moeten in beeld zijn gebracht. Dit is meestal een proces van jaren om echt inzicht te hebben in de stand van de verschillende assets. Nu wordt er meestal op basis van normen gekeken waar er iets zou moeten gebeuren en wordt voordat de maatregelen van kracht worden nader geïnspecteerd en geanalyseerd om de opgave concreet te maken.

In de inspectie en nadere analyse onderzoekt men bijvoorbeeld wanneer een riool zijn functie nog kan vervullen en wat de kans is als het zijn functie niet meer kan vervullen. Hiervoor moet men faalkansen weten en storingsanalyses kunnen doen. Op basis van een risicoscore volgens assetmanagement, neemt men een beslissing voor vervanging of andere maatregelen. Dit gebeurt op operationeel niveau. Door de risicobeoordeling wordt de urgentie voor beheer of onderhoud beoordeeld. Dit onderhoudssysteem wordt een Reliability Centered Maintenance, oftewel RCM-beleid genoemd. Het figuur hieronder geeft dit weer. (Boomen, Assetmanagement, 2014)

➤ *Figuur 3.2: Schema risicobeoordeling Assetmanagement. (Boomen, Assetmanagement, 2014)*



Er zijn natuurlijk meerder methodes om risico's te meten en het in beeld krijgen van je beheer en onderhoud voor verschillende assets. In dit rapport zullen we alleen het RCM-beleid gebruiken. De reden hiervoor is omdat de methode RCM-beleid veel wordt toegepast op onderhoudsconcepten. Deze methode is ontwikkeld voor het verbeteren van onderhoudsmanagement en focust zich op het verhogen van de betrouwbaarheid van een installatie. Bron: (CMS Assetmanagement)

Nadelen van assetmanagement

Naast alle voordelen en kwaliteiten van assetmanagement zijn er ook nadelen of knelpunten te noemen van assetmanagement. Hier moet ook goed naar worden gekeken, voordat men zomaar overgaat naar de assetmanagement methodiek. De volgende knelpunten zijn te benoemen:

- Als je wil weten wat bepaalde prestaties zijn van een asset moet je precies weten hoe een bepaalde asset werkt onder verschillende omstandigheden. Dit weet je pas wanneer je losse assets of assetgroepen gaat monitoren en gegevens verzameld over de desbetreffende assets. Dit is een langzaam proces en kost veel tijd en geld. Voordat je met assetmanagement begint moet je als organisatie doelen stellen welke aspecten je precies wilt verbeteren binnen de organisatie en moet er van te voren worden afgewogen of de baten opwegen tegen de lasten;
- Ook een groot nadeel van Assetmanagement is dat het lijkt alsof het een hiërarchische structuur heeft. Dit schrikt organisaties en mensen vaak af om het toe te passen;

Assetmanagement leidt niet per definitie tot kostenbesparing, maar het biedt wel kansen. Je krijgt een beter en helder inzicht in je assets en je organisatie. Je krijg een veel transparanter beeld van je eigen organisatie.

4. Gemeente Arnhem

In dit onderzoek moet er natuurlijk ook worden gekeken wat er allemaal speelt in de gemeente Arnhem zelf, op het gebied van stedelijk waterbeheer. Welk beleid en methoden van werken hebben invloed op het stedelijk waterbeheer. Er zal worden gekeken naar de werkwijze van de gemeente Arnhem in het algemeen en wat de invloed is van de **Keuzenota** en de methode **Integraal Programmeren** op het stedelijk waterbeheer. De keuzenota en het programma integraal programmeren vormen een kader en zijn bepalend voor wat het cluster Openbare Ruimte mag en kan doen. Om een goed beeld te krijgen van de methode van werken bij de gemeente op het gebied van stedelijk waterbeheer, zijn er interviews afgenomen van medewerkers die hier direct en indirect mee te maken hebben.

De Keuzenota is een beleidskader die is opgesteld door beleidsmedewerkers. In paragraaf 4.1 wordt hier uitgebreider op in gegaan. Integraal Programmeren is een programma waarbij er wordt getracht om bij de verschillende activiteiten in de openbare ruimte zo integraal en efficiënt mogelijk te werk te gaan. Jeanette Krol is verantwoordelijk voor het Integraal Programmeren. Integraal Programmeren wordt nader toegelicht in paragraaf 4.2. In paragraaf 4.3 wordt de werkwijze in het algemeen en daarbij horende organisatiestructuur van de gemeente Arnhem beschreven, met als hoofdonderwerp het procesgericht werken. In de casus 'Herinrichting Amsterdamseweg' wordt er specifiek gekeken naar het proces bij het uitvoeren van een integraal project. Hiervoor wordt in de casus gekeken of er volgens assetmanagement gewerkt wordt of niet en in hoeverre dit wordt gedaan.

4.1 Keuzenota

De Keuzenota 'Integraal onderhoud van de openbare ruimte' van mei 2013 is een beleidsnota die de belangrijkste gegevens bevat omtrent het beheer van de openbare ruimte. De keuzenota is een tijdelijk vervangend beleidskader voor het GRP5. Dit geldt tot dat het GRP5 beschikbaar is. In de keuzenota staat beschreven welke budgetten er beschikbaar zijn gesteld voor het onderhoud van de openbare ruimte. (Bos, 2014)

In het voorjaar van 2012 heeft het college van B&W besloten om een aantal geplande projecten in de programma's GRP4 en het groot onderhoud woonwijken BGB (buiten gewoon beter) uit te stellen. De herprogrammeringen waren noodzakelijk om binnen de programmabudgetten te blijven. Door bezuinigingen, tegenvallende inspectieresultaten van het riool en her-prioritering van een aantal grote projecten in de stad, stonden er meer riolering en BGB projecten op de planning dan er budget beschikbaar was. Om binnen de programma budgetten te blijven is besloten dat in 2013 en 2014 slechts een beperkt aantal projecten zal worden uitgevoerd. (Keuzenota gemeente Arnhem, 2013)

Tot 2013 werd er een planning gemaakt voor grootschalige rioleringswerkzaamheden op basis van mogelijkheden voor samenloop met andere noodzakelijke ingrepen in de openbare ruimte. Hierbij werd de herinrichting van de openbare ruimte als bepalend genomen en kwam riolering op de tweede plaats. Dit was een bewuste politieke keuze. Hierdoor werd de riolering soms te vroeg vervangen en was er sprake van (enige) kapitaal vernietiging. Door het naar voren halen van de rioleringswerkzaamheden werden de totale investeringen te hoog. Dit is met de bezuinigingen anders geworden. Alle onderhoudsbudgetten zijn nu samengevoegd en riolering wordt nu leidend. (Bos, 2014)

Het GRP kent een investeringsbudget voor 5 jaar. De werkzaamheden die hierin staan beschreven dragen bij aan het behalen van acht opgestelde doelstellingen. *Herstel en vervanging* is een van die doelstellingen. Dit is ook meteen de doelstelling waar het meeste geld aan wordt besteed. Deze omvat 33,7 van de 36 miljoen euro die is vrijgemaakt voor het GRP. Hierin staat beschreven welke rioolstrengen de meeste urgentie krijgen en of ze binnen 5 of 10 jaar vervangen moeten worden.

Om een beeld te krijgen van de totale bezuinigingen: In het GRP4 was het totale investeringsbudget nog 70 miljoen euro, waarvan 44 miljoen euro voor herstel en vervanging. (Keuzenota gemeente Arnhem, 2013)

Uit de keuzenota kan opgemaakt worden dat de methode van werken de laatste jaren erg is veranderd en dat er nu meer gekeken wordt vanuit riolering in plaats van de inrichting van de openbare ruimte. Ook geeft het de omvang van de te behalen bezuinigingen weer, wat voor het GRP5 aanzienlijk is.

4.2 Integraal programmeren

In 2012 heeft de gemeenteraad ingestemd met het voorstel van het college om het “groot onderhoud en vervangingen” in de openbare ruimte integraal te gaan programmeren en hiertoe de betreffende budgetten in te zetten. Integraal Programmeren is een belangrijk kader stellend programma voor de methode van werken binnen het cluster openbare ruimte. Onder Integraal Programmeren wordt verstaan dat er wordt gekeken naar welke opgaven er per discipline zijn en op welke wijze deze zo efficiënt mogelijk samengevoegd en geprioriteerd kunnen worden. De aanleiding voor het integraal programmeren zijn de bezuinigingen. Het integraal programmeren van “het groot onderhoud en vervanging” wordt alom gezien als een van de belangrijkste opgaven van het cluster Openbare Ruimte voor de komende periode. (Krol, Projectplan, proces integraal programmeren, 2013)

De eerste stap heeft de gemeente Arnhem al uitgevoerd. Het bevat het inventariseren van de opgave per vakgebied voor de komende jaren. Dit bestaat simpel gezegd uit een lijst met opgaven en prioriteiten per vakgebied, zoals riolering, groen, wegen, kunstwerken en verlichting. Deze lijsten worden naast elkaar gelegd en vervolgens wordt gekeken welke onderdelen per vakgebied de meeste prioriteit hebben. Hierna wordt bepaald of er een efficiënte combinatie te maken valt voor de aanpak van een bepaald stukje openbare ruimte. Hierbij zijn planning, urgentie en kosten uiteraard de belangrijkste factoren. (Krol, Integraal programmeren, 2014)

Het Integraal Programmeren heeft een relatie met assetmanagement. Door Integraal Programmeren zullen er weloverwogen keuzes worden gemaakt en zal er voornamelijk worden geïnvesteerd in projecten die de hoogste prioriteit hebben. Echter, het zal ook voor komen dat in de integrale afweging een riool een aantal jaar eerder dan strikt nodig wordt vervangen, omdat andere onderdelen in de openbare ruimte waar het riool ligt een hogere prioriteit hebben. Door integraal te werken, volg je het principe van assetmanagement. Je bent bezig met het zoeken naar de meest optimale manier van werken.

4.3 Methode gemeente Arnhem op stedelijk waterbeheer

Om goed in beeld te krijgen hoe de methode van de gemeente Arnhem voor het cluster openbare ruimte er uit ziet, zijn er zes medewerkers van de gemeente geïnterviewd. Deze interviews zijn gehouden bij medewerkers die een directe relatie hebben met stedelijk waterbeheer en riolering.

Om tot een goede vergelijking te komen zijn de interviews bij de gemeente op alle drie de niveaus gehouden. Er zijn interviews gehouden met medewerkers op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In *Bijlage 1* staan de interviews met de belangrijkste punten in een samenvatting weergegeven. De informatie in deze paragraaf is afkomstig uit de gehouden interviews.

Er zal beschreven wie voor welke proces werkzaamheden en wie voor de besluitvorming verantwoordelijk zijn binnen het cluster openbare ruimte. Ook zal er beschreven worden hoe er volgens de NEN9001 wordt gewerkt. Deze vorm van werken heeft grote overeenkomsten met assetmanagement.

Om het proces van de gemeente Arnhem te begrijpen wordt er eerst beschreven hoe de organisatie er uit ziet. In bijlage 4 staat een organogram van de gemeente Arnhem. De organisatie van de gemeente Arnhem staat beschreven in het ‘Organisatiebesluit’.

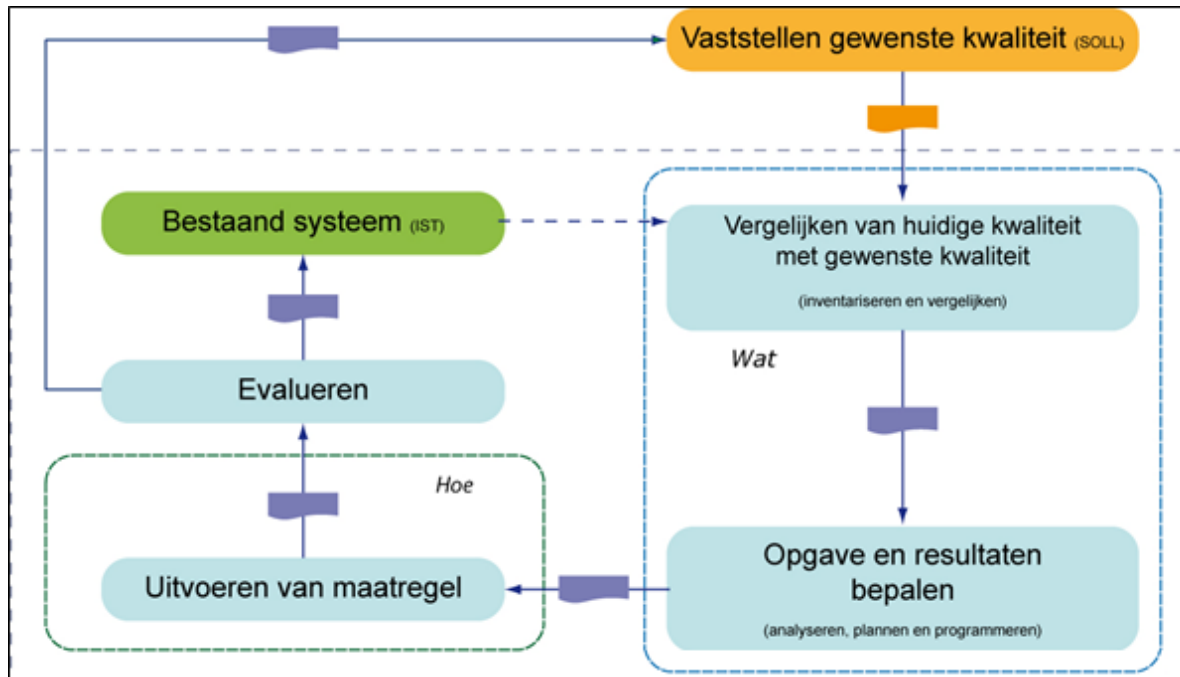
De gemeente Arnhem wordt beschreven als een netwerkorganisatie en in essentie een procesgerichte organisatie. Clusters vormen de basis voor samenwerking. Flexibel en resultaatgericht samenwerken staat voorop, zowel intern als extern met burgers en organisaties. Heldere resultaatafspraken gekoppeld aan de periodieke allocatie van middelen door bestuur en directie zijn daarvoor randvoorwaardelijk. (Arnhem, 2013)

Het complete overzicht van taken en rollen op strategisch niveau kan je vinden in het PDF bestand “Organisatiebesluit gemeente Arnhem 2013” op

<http://arnhem.notudoc.nl/cgi-bin/collegebericht.cgi/action=view/id=30145>. Hierin staat beschreven wie waarvoor op strategisch niveau verantwoordelijk voor is. Dit kan gezien worden als de **line of sight** van de gemeente Arnhem

Het doel van het cluster openbare ruimte is dat het werkt met de gebruikers aan een leefbare, duurzame en aantrekkelijke openbare buitenruimte in Arnhem. Het cluster richt zich op beheer en onderhoud van de bestaande openbare ruimte. De taak van dit cluster is de stad schoon, heel en veilig te houden. Binnen het cluster openbare ruimte zit een vaste structuur van communicatie en werken verweven. Wanneer je kijkt naar de casus 'Herinrichting Amsterdamseweg' en de projectvorming hiervan, zie je dat het cluster openbare ruimte een vast traject heeft van communiceren. De methode zal uitgelegd worden aan de hand van de werkstructuur in figuur 4.1.

➤ *Figuur 4.1: Schema werkstructuur gem. Arnhem (Jansen & Smit, 2014)*



Figuur 4.1 geeft in grote lijnen de methode van werken van de gemeente Arnhem weer. De gemeente Arnhem werkt projectmatig en procesgericht volgens de voorgeschreven NEN norm 9001. Deze begint met het vaststellen van de gewenste kwaliteit, dit is op strategisch niveau. Deze wordt bepaald door onder andere te kijken naar de vraag van burgers.

Het **vaststellen van de gewenste kwaliteit** wordt gedaan door de beleidsmedewerkers. Hierbij wordt gekeken naar wat de politiek wil (de Raad), welke financiële middelen hiervoor beschikbaar zijn, welke wetten en regels er zijn veranderd of bijgekomen en waar rekening mee moet worden gehouden. Ook wordt er overlegd met beheerders wat er gedaan moet worden. Wanneer de gewenste kwaliteit is vastgesteld wordt deze opgenomen in de programma begroting van de gemeente. In de programma begroting staat beschreven tot en met 2017 wat de ambities en doelen zijn van de gemeente. Wanneer deze doelen en ambities zijn vastgesteld worden deze, samen met de informatie bijvoorbeeld afkomstig uit de staat van de riolering en het beleid afkomstig van de provincie en het rijk, gebruikt voor het maken van het GRP. (Bos, 2014)

Voor het GRP wordt eerst **de huidige kwaliteit vergeleken met de gewenste kwaliteit**. Dit vergelijken wordt voor elk vakgebied apart gedaan. Voor ieder vakgebied wordt vanuit beheer gekeken wat er gedaan moet worden om de gewenste kwaliteit te behalen. Tussen "het vergelijken van de huidige kwaliteit met gewenste kwaliteit" en "**opgave en resultaten bepalen**" wordt voor alle vakgroepen gekeken welke beheeropgaves er gedaan moeten worden en welke projecten de hoogste prioriteiten hebben. Wanneer al deze informatie bekend is wordt de informatie aangeleverd voor het programma Integraal Programmeren. Bij het integraal programmeren wordt er gekeken of er geld is voor de beheeropgaves en of er opgaves zijn die integraal aangepakt kunnen worden met andere disciplines. Zo ja wordt hier een multidisciplinair project van gemaakt. Deze besluitvorming wordt gedaan in overleg met een van de 4 gebiedsbeheerders en de eventuele wethouder(s) die ermee te maken hebben. Uiteindelijk wordt hier besloten welke projecten er dat jaar worden uitgevoerd, en met de onderbouwing waarom deze worden uitgevoerd. Deze projecten krijgen de hoogste prioriteit.

Met alle informatie van de beheerders van riolering wordt voor stedelijk waterbeheer het beheerplan opgesteld, waarin alle projecten en planningen voor het daaropvolgende jaar staan. In het beheerplan zal de complete definitieve planning staan waarin iedereen kan zien wat, waar en hoe iets gaat gebeuren. (Jansen & Smit, 2014)

Nadat alle activiteiten integraal zijn afgewogen en beleidsmatig zijn vastgesteld, worden deze **maatregelen uitgevoerd**, dit gebeurt op operationeel niveau. In deze fase wijst de opdrachtgever (de gebiedsbeheerder) een projectleider aan die het project zal leiden. Alle projecten worden in deze fase voorbereid en gepland. Het uiteindelijke werk, wordt uitbesteed aan externe bedrijven/aannemers. Door de uitvoering van het werk zelf voor te bereiden en toezicht te houden op de uitvoering houdt de gemeente goed grip op de uitvoering van projecten. (Leenders, 2014)

Na de uitvoering staat het kopje **evalueren** in de keten, dit wordt niet altijd gedaan. Dit komt omdat hier vaak geen of te weinig tijd voor is, waardoor het evaluatieproces te vaak wordt overgeslagen. Alles wat tijdens een project afwijkt van het originele plan hoort terug gekoppeld te worden naar de opdrachtgever. Alle informatie komt uiteindelijk bij de beheerder terecht.

Wanneer je hebt geëvalueerd begin je weer vooraan bij het **bestaande systeem** en begin je weer met het vaststellen van je gewenste kwaliteit. Dit proces wordt ieder jaar herhaald, dit komt voornamelijk door veranderingen in wetten en regels die zijn veranderd of toegevoegd. Ook kunnen er in een jaar calamiteiten voorkomen waardoor er minder geld voor het jaar daarop is. Zo wordt er ieder jaar gekeken of de planning nog voldoet aan de planning van het GRP. Zo niet, dan moet deze worden aangepast. (Jansen & Smit, 2014)

Uit alle interviews en waarnemingen die zijn gedaan binnen de gemeente hebben we gezien dat het proces dat wordt gehanteerd bij de gemeente goed wordt beschreven en dat er proces gericht te werk wordt gegaan. De gemeente heeft een 'Organisatiebesluit gemeente Arnhem, nieuwe tijden anders werken' (Line of Sight) en beschrijft op strategisch niveau welke doelen de organisatie heeft en voor welke werkzaamheden de verschillende clusters verantwoordelijk zijn. Het valt op dat de evaluatie vaak wordt overgeslagen, waardoor de kwaliteit van de informatie niet goed in de gaten wordt gehouden. Hierdoor komt geen of verkeerde informatie terecht bij de beheerder. Hier kan een verbeterslag in worden gemaakt.

5. Analyse beide methoden

In de voorgaande hoofdstukken is geïnventariseerd wat de methode assetmanagement inhoudt en welke relatie dit heeft met stedelijk waterbeheer. Ook is de gemeentelijke structuur en methode van stedelijk waterbeheer geïnventariseerd en beschreven.

In dit hoofdstuk wordt er een analyse gemaakt van beide methoden. Eerst worden de geïnventariseerde gegevens van assetmanagement vertaald naar een analyse waarin de sterktes en zwaktes (uitdagingen) voor stedelijk waterbeheer worden genoemd. Hierna wordt de huidige beheermethode binnen het cluster openbare ruimte, specifiek gericht op stedelijk water, uitgebreid geanalyseerd. Per niveau wordt weergegeven wat er is waargenomen binnen het cluster en de afdelingen. Hieruit komen hoofdknelpunten naar voren. Er komen zogezegd zwakke punten naar voren in dit hoofdstuk, maar ook de sterke, positieve processen en ontwikkelingen worden niet overgeslagen.

5.1 Wat is waargenomen bij assetmanagement voor stedelijk waterbeheer

Assetmanagement voor stedelijk waterbeheer is een doelmatige beheermethode. Om te weten of en hoe deze beheermethode een bijdrage kan leveren aan het doelmatiger beheren van het stedelijk water in de gemeente Arnhem, worden de sterktes en zwaktes (uitdagingen) geanalyseerd.

Er zijn een aantal aspecten die bij assetmanagement erg belangrijk zijn en waar dan ook de kwaliteit van assetmanagement naar voren komt. Er zijn ook uitdagingen binnen de methode van assetmanagement die voor het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem van belang zijn. Hieronder staan de sterke punten en uitdagingen van assetmanagement die uit de inventarisatie zijn gehaald.

Sterke punten die het gevolg zijn van goed assetmanagement:

- Assetmanagement geeft aan door beter te sturen op kosten, prestaties en risico's, dat er doelmatiger te werk kan worden gegaan;
- Volgens assetmanagement moet een organisatie zijn risicomanagement verbeteren. Hierdoor weet je precies wat je hebt aan assets en wat hier de risico's en gevolgen van zijn;
- Assetmanagement beschrijft dat als er aan de hierboven genoemde twee punten voldoet, kan er gericht worden geïnvesteerd en kan er slimmer worden omgegaan met de liquide middelen binnen een organisatie;
- Assetmanagement zegt dat wanneer investeringen beter en efficiënter gepland worden, hiermee de levensduur vergroot kan worden. Hierdoor vindt er minder kapitaal vernietiging plaats;
- Assetmanagement geeft aan dat er specifiek geregistreerd moet worden wat men doet, hoe men dat doet en waarom men dit doet. Zo kan alles aantoonbaar en verantwoord worden gemaakt;
- Door alles aantoonbaar te maken wordt de organisatie transparanter en verbeterd de communicatie onderling.

Assetmanagement beschrijft niet hoe de hier bovengenoemde punten gehaald kunnen worden. Dit is voor iedere organisatie maatwerk. Iedere organisatie kan hierin dus ook zelf beslissen hoe intensief en met welke methode ze bezig zijn. Uitdagingen die assetmanagement met zich mee brengt:

- Als men assetmanagement goed wil uitvoeren, kost het veel tijd en geld om de doelstellingen te vertalen naar de afzonderlijke objecten (assets);
- Medewerkers hebben vaak niet genoeg kennis en kunde om te rekenen aan risico's, betrouwbaarheid en beschikbaarheid;
- Men moet de prestaties van de assets kunnen meten. Hiervoor moet precies bekend zijn hoe een bepaalde asset werkt onder verschillende omstandigheden;
- Het procesgericht werken volgens assetmanagement is lastig in te passen in een bestaande, grote organisatie.

(Boomen, Assetmanagement, 2014) (Beenen, 2014) (STOWA & Stichting RIONED, 2010)

5.2 Wat is waargenomen in het stedelijk waterbeheer bij de gemeente Arnhem

Tijdens de interviews die zijn gehouden met de medewerkers die te maken hebben met stedelijk waterbeheer, is er gekeken naar de belangrijke aspecten die terug te zien zijn in assetmanagement. Dit zijn *communicatie, sturing en informatie*. Alle bevindingen worden aan de hand van de drie niveaus van figuur 3.1 (strategisch, tactisch en operationeel) weergegeven. Hierbij worden alle sterke en zwakke punten benoemd en geanalyseerd.

Alle resultaten in dit subhoofdstuk zijn waargenomen en naar voren gekomen uit interviews en gesprekken met medewerkers. Dit zijn veelal meningen, interpretaties en belevingen van medewerkers. Voor het onderzoek wordt aangenomen dat iedereen het interview naar waarheid heeft beantwoordt. Verder zijn er signalen en verhalen vanuit de organisatie opgepikt die ook weergegeven worden bij deze resultaten.

Strategisch niveau

Communicatie:

- Communicatie tussen strategisch en tactisch niveau verloopt niet altijd even goed, er is weinig overleg tussen productbeheer en beleid. Medewerkers op strategisch niveau weten soms niet wat er op tactisch niveau gebeurt. Maar ook van tactisch naar strategisch niveau kan er beter gecommuniceerd worden. Dit komt in bijna alle interviews naar voren.

Sturing:

- Er moet meer en/of duidelijkere sturing komen vanaf de afdelingshoofden. Dit om misverstanden te voorkomen;
- De medewerkers weten niet altijd goed wat hun taken en rollen zijn, maar ook niet wat de taken van collega's zijn, waar zij (in)direct mee te maken hebben. *Hier kunnen afdelingshoofden een rol in betekenen;*
- De beleidsmedewerker stedelijk water zegt dat één medewerker verantwoordelijk voor het beleid van het stedelijk water, eigenlijk te weinig is om al het werk goed uit te kunnen voeren;
- Op dit moment denken medewerkers vaak niet verder dan vier jaar. Dit heeft ook een politieke reden. Iedere vier jaar wordt er een nieuwe college en raad gekozen;
- Afdelingshoofden op tactisch niveau moeten een beleidsmedewerker meer faciliteren bij zijn hoofdtaak. Vaak worden medewerkers nog teveel belast met andere werkzaamheden;
- Werkzaamheden voor projecten als Rijn 6 zijn lastig in te passen in het huidige werk van de beleidsmedewerker stedelijk water.

Informatie:

- Er is weinig bekend over de effecten van re-linen. Wat voor gevolgen kan het re-linen in de toekomst hebben? Dit is de vraag waarop nog geen antwoord is. Dit vormt daarmee een risico op alle niveaus.

Tactisch niveau

Communicatie:

- Dit is hetzelfde puntje dat bij strategisch niveau naar voren komt; de communicatie tussen tactisch en strategisch verloopt niet optimaal;
- Medewerkers halen soms informatie bij verschillende of verkeerde personen, waardoor er verschillende en foutieve informatie wordt verkregen. Dit heeft er ook weer mee te maken dat medewerkers niet goed weten wat rollen en taken zijn van andere collega's.

Sturing:

- Soms is het lastig om informatie te delen, omdat informatie in het systeem nog niet klopt en anders is beschreven → revisies kloppen niet of ontbreken;
- Het beheerplan voor riolering wordt volgend jaar pas voor het eerst opgesteld. Dit had al veel eerder gedaan moeten worden;
- Prioritering van riolering komt niet altijd overeen met de beslissingen die genomen worden met het opstarten van een project of met het Integraal Programmeren programma. Hierdoor kan het realiseren of vervangen van riolering met hoge prioriteit toch uitgesteld worden. *(Dit waargenomen punt op het gebied van sturing is één van de oorzaken dat het project 'Herinrichting Amsterdamseweg' als calamiteit moest worden behandeld. Dit komt dus in de praktijk voor en wordt getoond in de casus Herinrichting Amsterdamseweg);*
- De gemeente werkt aan meer samenhang tussen projecten. Dit wordt gedaan met het project Integraal Programmeren. Hierbij wordt gekeken of projecten samengevoegd kunnen worden en samen één project kunnen vormen. Hierbij staat riolering centraal voor de planning van projecten.

Informatie:

- De beoordelingslijst van riolering wordt op dit moment verbeterd en aangevuld met de nieuwste gegevens. Het prioriteren hiervan en de acties die de komende jaren genomen moeten worden, zijn grotendeels afhankelijk van de medewerker(s) bij beheer;
- Op risico's sturen en prioriteren in het plannen van projecten wordt voor een groot deel al toegepast. Aan de hand van inspecties wordt de vervangingstermijn voor riolen bepaald → Binnen 5 jaar → binnen 5 -10 jaar.

Operationeel**Communicatie:**

- Het is de kunst en tevens de moeilijkheid is om de juiste mensen aan tafel te krijgen in een projectteam;
- Het werk bestaat uit veel verschillende facetten en iedere medewerker heeft een andere zienswijze. Technici, beleidsmedewerkers, projectleiders etc. zijn totaal verschillende disciplines met een eigen denkwijze en werkwijze. De communicatie verloopt hierdoor niet altijd efficiënt;
- Door reorganisaties is het erg lastig om de juiste personen te kennen en te vinden.

Informatie:

- In projecten worden Risico-inventarisaties met het hele project team besproken en de uitkomst wordt terug gekoppeld naar tactisch niveau. Dit gebeurt echter niet naar het strategisch niveau. De reden hiervoor is dat er geen tijd voor is en of wordt genomen.

Sturing:

- Medewerkers op operationeel niveau hebben veel informatie, maar kunnen dit niet altijd op juiste manier overbrengen bij de collega's op strategisch niveau en andersom. Dit komt omdat beide niveaus een andere denk- en werkwijze hebben en ze elkaars vakgebied niet altijd even goed begrijpen;
- Er wordt vooral gemanaged op gebied van financiën, dus er wordt voornamelijk gekeken naar welk bedrag er nodig is. Hierdoor komt het voor dat de medewerker die 'het hardst schreeuwt', ook het meeste budget krijgt voor een project;
- Evaluatie van projecten vindt alleen plaats op operationeel niveau en wordt niet altijd (volledig) gedaan. Dit komt doordat hier soms geen tijd voor ingepland wordt.

Te zien is dat de gemeente Arnhem in het stedelijk waterbeheer de afgelopen jaren bezig is geweest en de komende jaren bezig gaat met het verbeteren van het projectmatig en procesgericht werken. Dit is nog maar het begin van veel projecten en processen, zoals Integraal Programmeren en het beheerplan riolering, waardoor te zien is dat er veel verbeterpunten zijn te noemen. Maar voordat de verbeterpunten worden gegeven, kunnen uit de waargenomen bovenstaande punten, vijf hoofdknelpunten worden gefilterd. De hoofdknelpunten staan in onderstaand kader beschreven.

Hoofdknelpunten

De vijf hoofdknelpunten die uit de waargenomen bovenstaande punten kunnen worden gefilterd zijn: *communicatie, sturing, taken en rollen, informatievoorziening en ingesloten patronen*.

- Bij **communicatie** zie je vooral dat de communicatie tussen strategisch en tactisch niveau niet altijd even goed verloopt. Er wordt verkeerde informatie aangeleverd en doorgegeven, hierdoor kunnen projecten vertraging oplopen;
- Voor **sturing** geldt dat er op het totale proces voor stedelijk waterbeheer weinig of bijna geen sturing aanwezig is. Hierdoor kan het proces gericht werken geen optimaal niveau krijgen;
- Er mist ook sturing op medewerkers bij de gemeente Arnhem. Hierdoor weet men niet goed genoeg wat zijn of haar **taken en rollen** en die van anderen zijn;
- Voor **informatievoorziening** zie je dat de informatiebeoordeling en -voorziening nog niet optimaal is. Er staat nog te vaak verkeerde of verouderde informatie in het systeem. Neem als voorbeeld het moer-riool, dit is een van de belangrijkste hoofdriolen van de gemeente. Dit riool is het afgelopen jaar in kaart gebracht, nu blijkt dat het riool zich ergens anders bevindt dan op eerdere kaarten stond aangegeven;
- Als laatste zijn **ingesloten patronen** als hoofdknelpunt te noemen. Hierdoor zijn medewerkers minder flexibel en doen ze het werk vaak op een en dezelfde (ouderwetse) methode.

Wanneer je kijkt naar de casus, valt het op dat hier minder knelpunten te zien zijn. Hier verloopt de communicatie en sturing wel goed. Taken en rollen zijn ook hier goed verdeeld. Wel zie bij het project 'Herinrichting Amsterdamseweg' dat de informatie over het riool niet goed is gecommuniceerd en dat er te laat wordt geconstateerd dat het riool te slecht is.

Naast de knelpunten die hiervoor zijn benoemd, zijn er ook positieve processen en ontwikkelingen gaande bij de gemeente Arnhem:

- De laatste jaren is veel verbetering te zien in het weergeven van projecten, hoe de projecten verlopen en hoe ze uitlopen in tijd en geld. Dit werd allemaal minimaal op papier gezet. Dankzij de bezuinigingen wordt hier veel meer grip op gehouden en kun je niet zomaar wat doen;
- Op dit moment wordt zo veel mogelijk risico gestuurd te werk gegaan (dit is ook terug te zien in de casus Herinrichting Amsterdamseweg). Er wordt geprioriteerd in de investeringsvoorstellen en onderhoud;
- Ook is te zien dat de gemeente werkt volgens de NEN 9001, dit houdt in dat er bij de gemeente procesmatig gewerkt wordt;
- Het is een goede vooruitgang dat er de komende jaren een beheerplan voor riolering wordt opgesteld. Dit is dan een centraal punt waar alle informatie voor het beheer van riolering in zal staan. Helaas zal door vertraging en reorganisatie deze pas begin 2016 verschijnen.

Na de voorgaande inventarisatie en analyse van assetmanagement en het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem, zijn de hoofdknelpunten en positieve ontwikkelingen in beeld gebracht. Hieruit worden in het volgende hoofdstuk de conclusies getrokken, waarbij duidelijk wordt in hoeverre assetmanagement bij kan dragen aan het doelmatig werken op het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem. Wil de gemeente Arnhem in de openbare ruimte doelmatiger te werk gaan, dan moeten er verbeteringen in het proces en binnen de organisatie worden doorgevoerd. Hiervoor worden in het volgende hoofdstuk aanbevelingen gedaan.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk staan conclusies en aanbevelingen over de hoofdvraag die voor het onderzoek is gesteld. De hoofdvraag is opgesteld naar aanleiding van de probleemstelling:

“De gemeente Arnhem heeft op dit moment nog geen goed beeld wat assetmanagement inhoudt en wil graag meer weten over de manier van werken van assetmanagement. De gemeente Arnhem wil ook graag weten wat assetmanagement kan toevoegen aan het doelmatiger werken en hoe het kan helpen met het halen van de genoemde bezuinigingen door het BAW”.

Beantwoording van de hoofdvraag: “Wat kan assetmanagement betekenen voor het vergroten van het doelmatig werken in het stedelijk waterbeheer van de gemeente Arnhem?”

Het antwoord hierop is dat de methode assetmanagement een bijdrage zou kunnen leveren aan het vergroten van de doelmatigheid binnen de gemeente Arnhem. Assetmanagement geeft aan dat door je informatiesysteem op orde te hebben en alles vast te leggen, je als organisatie kan laten zien dat je proces gestuurd werkt en dit transparant en verifieerbaar kan weergeven. Hoe je dit doet als organisatie wordt niet beschreven met assetmanagement. Wanneer je volgens assetmanagement stuurt op kosten, prestaties en risico's, kunnen investeringsvoorstellen beter worden afgewogen, en kan je laten zien dat je proces gestuurd te werk gaat. Als je als organisatie kan laten zien dat je volgens assetmanagement werkt, kan de gemeente Arnhem laten zien aan de visitatiecommissie, maar ook aan het management en bestuur, hoe er wordt gewerkt en wat er is gedaan om zo doelmatig mogelijk te werken. Daarmee kan je laten zien waar er bezuinigingen zijn behaald. Door beter te sturen op kosten, prestaties en risico's creëer je ook een duurzamere organisatie.

Nu het antwoord op de hoofdvraag kort en bondig is geformuleerd, zal een uitgebreide uitleg over deze conclusie worden gegeven en zal worden verklaard hoe er tot het antwoord op de hoofdvraag is gekomen. Daarnaast zullen de gestelde deelvragen kort worden beantwoord. Na de conclusie worden er aanbevelingen gedaan voor het cluster Openbare Ruimte. Ook zal in dit hoofdstuk de conclusie van de casus deels zijn verwerkt. De casus heeft een belangrijk aandeel gehad in het onderzoek. In de casus zelf staat een uitgebreide conclusie beschreven wat er is opgevallen tijdens het project “herinrichting Amsterdamseweg”. En zijn de volgende vragen beantwoord: **“Wordt er bij de gemeente Arnhem, betreft deze casus, volgens de methode assetmanagement gewerkt? Zo ja, wat wordt er in het huidige werkproces van de gemeente Arnhem al gedaan volgens assetmanagement en kunnen hierin verbeteringen worden toegepast?”**

Conclusie

Van oorsprong komt assetmanagement voor in andere sectoren dan stedelijk waterbeheer. Dit zijn commerciële bedrijven, voornamelijk fabrieken met assemblage. Voor dit soort bedrijven is het van groot belang dat ze nagenoeg alles weten van hun ‘assets’, waardoor assetmanagement zeer effectief is. Een gemeente is een totaal andere organisatie, waarin politiek een belangrijke rol speelt en waarbij stedelijk water maar een klein onderdeel is van alle taken en processen. Toch kan assetmanagement ook hier worden toegepast en wellicht het gewenste efficiënte en financiële effect opleveren. De vraag is echter of de gemeente Arnhem ook haar gewenste effect hiermee kan bereiken. Of is de conclusie dat Arnhem in de openbare ruimte al op de goede weg is met efficiënt en procesgericht werken? Dit zal in de volgende stuk tekst duidelijk worden.

Tijdens deze afstudeeropdracht is geconstateerd dat de gemeente Arnhem geen beheerplan, actuele systeem informatie en een nieuw GRP heeft. De reden waarom dit er nog niet is, ligt aan het feit dat er door de reorganisatie binnen de gemeente Arnhem simpelweg te weinig mensen, tijd en geld was om dit uit te voeren. Door de reorganisatie zijn er andere prioriteiten gesteld en zijn deze zaken naar achteren geschoven. Toch zie je dat de gemeente Arnhem goed op weg is naar een efficiëntere en doelmatigere manier van beheren.

Het eerste wat geconcludeerd kan worden is dat de gemeente Arnhem zich nog niet bewust bezig houdt met assetmanagement. Maar wil dit zeggen dat Arnhem, in de openbare ruimte, helemaal niet aan assetmanagement doet? Nee, dat is niet zo. Zoals aangegeven in het hoofdstuk ‘Assetmanagement’, is het een containerbegrip en bestaat het uit meerdere vormen van beheer, onderhoud en management.

Zonder het assetmanagement te noemen, is Arnhem zeker bezig met verschillende onderdelen en facetten die binnen assetmanagement een belangrijke rol spelen. Na de uitvoering van de casus is duidelijk geworden in hoeverre gemeente Arnhem al werkt volgens assetmanagement. Een voorbeeld hiervan is *risicomanagement*, dit is een belangrijk onderdeel van assetmanagement. Door risicomanagement kan je onder andere je besluitvorming onderbouwen. Voor het project 'herinrichting Amsterdamseweg' is er een uitvoerige risicosessie gedaan met het projectteam. In dit overleg zijn alle risico's en gevolgen in kaart gebracht en geprioriteerd. Zie voor meer onderdelen de "Casus herinrichting Amsterdamseweg".

Ten tweede is het cluster Openbare Ruimte sinds twee jaar bezig met het implementeren van het zogenaamde 'Integraal Programmeren'. Dit is een programma waarbij de begrippen samenwerking en efficiëntie bovenaan staan. Hier worden vorderingen in gemaakt en dat is ook terug te zien in de casus 'Herinrichting Amsterdamseweg'. Gezien de snelheid waarmee het project moest worden opgepikt, omdat het een calamiteit betrof, is er vanuit riolering door het Integraal Programmeren snel en efficiënt gecommuniceerd met alle partijen van de Openbare Ruimte. Hierdoor is een integrale aanpak van de Amsterdamseweg ontstaan, waarbij riolering de aanleiding was maar het uiteindelijk een herinrichtingsproject is geworden van verschillende disciplines in de openbare ruimte.

Een derde punt is dat het cluster openbare ruimte op dit moment druk bezig is om het beheersysteem op orde te krijgen. Dit wil zeggen dat alle informatie over objecten(assets) goed in het beheersysteem worden gezet. Voor riolering is het probleem dat sommige informatie in het systeem nog niet klopt. Revisiegegevens missen, data van onderhoud/vervanging ontbreken, locatie van riolering ontbreken soms nog. Het komt nog steeds voor dat er tijdens grondwerkzaamheden onverwacht rioleringsbuizen opduiken die niet in het systeem staan. Een goed voorbeeld is het moerriool, dit is een van de belangrijkste riolen van de gemeente. Tot voor kort wist men niet goed waar het moerriool precies lag en wat de staat hiervan was. Dit riool loopt dwars onder een aantal hoofdontsluitingswegen en de binnenstad door. Ook dit riool is er slechter aan toe dan tot nu werd gedacht, op dit moment worden hier herstelwerkzaamheden voor uitgevoerd. Al met al zie je dat de gemeente druk bezig is om zo veel mogelijk beheergegevens goed in het systeem te zetten.

Zoals er al eerder in het rapport stond aangegeven is "assetmanagement" een begrip voor het doen van doelmatig beheer. Het geeft niet aan hoe je moet sturen op kosten, prestaties en risico's. Het geeft alleen aan dat je als organisatie hierop zou moeten sturen. En dat wanneer je dit doet, je als organisatie transparant en verifieerbaar je proces kan verantwoorden. Hierop kan je concluderen dat assetmanagement een begrip is die weergeeft waaruit het beheer van een organisatie zou moeten bestaan. Assetmanagement beschrijft dat organisaties bewust moeten worden waarom ze moeten sturen op kosten, prestaties en risico's. Door hierop te sturen wordt het beheer afgesteld op de gewenste prestaties en doelen die een organisatie stelt. Door hierdoor naar te kijken ga je vanzelf bewuster kijken naar investeringsvoorstellen en ga je dus op een verantwoorde manier om met financiële middelen. Verder voegt assetmanagement niks toe aan de beheermethode die nu wordt gebruikt bij de gemeente Arnhem. Dit komt omdat er al gewerkt wordt volgens dit principe. Het cluster openbare ruimte werkt al risico, prestatie en kosten gestuurd.

Deze eindconclusie is deels geformuleerd vanuit de antwoorden op de volgende gestelde **deelvragen**.

Wat betekent het Bestuursakkoord Water voor het stedelijk waterbeheer in de gemeente Arnhem?

Het BAW geeft aan dat er landelijk bezuinigd moet worden op de meerkosten die de komende jaren worden verwacht. De gemeente Arnhem moet kunnen aantonen aan de door het BAW opgestelde visitatiecommissie dat ze aan de gestelde bezuinigingen voldoen.

Wat houdt assetmanagement voor stedelijk waterbeheer in en hoe werkt het?

Assetmanagement op stedelijk waterbeheer houdt in dat er risico gestuurd en dus kostenefficiënt en levensduur verlengend kan worden beheerd op de assets van de gemeente Arnhem. Voor stedelijk water bestaan de assets van de gemeente vooral uit riolering en gemalen. Om dit zo efficiënt mogelijk te doen wordt er doelmatig gestuurd op kosten, prestaties en risico's.

Welke methode en structuur voor stedelijk waterbeheer gebruikt de gemeente nu?

Uit de interviews blijkt dat er al project en proces matig gewerkt wordt. Dit wordt gedaan volgens de NEN9001. Het werken met deze NEN norm als uitgangspunt toont aan dat er al onbewust voor een groot deel gewerkt wordt volgens de methode assetmanagement. De gemeente Arnhem werkt volgens deze norm, maar is uit oogpunt van kosten hier niet voor gecertificeerd.

Welke verschillen zijn er te zien wanneer je kijkt naar de methode assetmanagement op stedelijk waterbeheer en de werkwijze die op dit moment bij de gemeente gehanteerd wordt?

Wanneer we de methode van assetmanagement vergelijken met hoe de gemeente werkt, valt op dat er vooral op de wijze van aansturing van personeel, proces, communicatie en evaluatie nog veel te verbeteren valt. Met name op deze aspecten moet de gemeente Arnhem nog een verbeter slag doorvoeren.

Aanbevelingen

Nu de conclusie is gegeven, worden tenslotte een aantal aanbevelingen gedaan voor het cluster management openbare ruimte. De aanbevelingen die worden voorgesteld zijn gericht op het verbeteren van **sturing, informatie en communicatie** op het gebied van stedelijk waterbeheer. De aanbevelingen die wij duidelijk willen maken zijn gebaseerd op een aantal voorbeelden die ook al eerder in het rapport zijn genoemd. Samen met de voorgaande conclusies en die van de casus geven wij een aantal aanbevelingen waarvan wij denken dat deze de doelmatigheid bij de gemeente Arnhem kunnen vergroten.

Alle drie de verbeterpunten kunnen niet los van elkaar gezien worden. Dit is terug te zien in de aanbevelingen die worden gedaan. Wanneer je een verbetering ziet in de sturing, zie je verbetering in de communicatie en informatie. En andersom. Ze vullen elkaar alwaar aan.

Aanbeveling(en) op het gebied van Sturing:

- Om de doelmatigheid bij de gemeente Arnhem te vergroten kan onder andere de sturing worden verbeterd. Dit illustreren we aan de hand van een voorbeeld waar we in de zomermaanden mee geconfronteerd zijn, namelijk de "Task Force". De in bijlage 5 genoemde "Task Force" laat zien dat er om de gestelde conclusie te bereiken er een aantal dingen verbeterd moeten worden. Wij bevelen het cluster management aan: Om beter te monitoren op de wijze van werken van medewerkers, met name op het gebied van samenwerken en plannen. Deze monitoring en sturing kan gegeven worden aan de hand van een beheerplan(zie punt 2 aanbevelingen informatie). De reden hiervoor is om een "Task Force" in de toekomst te voorkomen. De manier waarop je medewerkers beter kan monitoren is door een goede sturing te geven op de planning. Deze planning staat bijvoorbeeld in een beheerplan. Het probleem die je bij de Task Force hebt gezien is dat mensen totaal geen zicht meer hebben over de jaarplanning en ze allemaal gefocust zijn op een ding. In dit geval het integraal programmeren.

Aanbevelingen op het gebied van Informatie:

- Een ander belangrijk punt die je kan zien bij de gemeente Arnhem is informatie. Hiervoor kan nog een hoop veranderd worden. Wij bevelen onder andere het clustermanagement aan: Om zo snel mogelijk een beheerplan voor riolering op te stellen. Dit moet worden gedaan om het beheer voor stedelijk water overzichtelijk en centraal te houden;
- Op dit moment is het beheerplan weer een jaar uitgesteld en wordt pas verwacht begin 2016. Een beheerplan geeft weer wat er het daarop komend jaar moet gebeuren, hoe dit moet gebeuren en wie hier verantwoordelijk voor zijn. Door een zo goed mogelijk overzicht hiervan te hebben kan je beter sturen op je planning. Dit kan een goede maatregel zijn om een Task Force te voorkomen in de toekomst;
- Een ander belangrijk onderdeel van informatie is dat de informatie die beschikbaar is up to date moet zijn. Voor riolering is de informatievoorziening binnen het cluster nog steeds niet up to date en wordt er nog steeds regelmatig verkeerde informatie in het systeem gevonden. Ook missen er nog te vaak revisiegegevens die niet zijn aangevoerd na uitvoering van een project. Hetgeen wat wij aanbevelen is om nog hieraan meer aandacht te besteden. Beheerders geven bij de gemeente aan dat het een langzaam proces is en er weinig tijd voor wordt uitgetrokken op dit moment;

- Ook bevelen we aan dat je als beheerder je beheersysteem en alle gegevens die daarvoor nodig zijn, op tijd worden vernieuwd wanneer er onderhoud of vervangingswerkzaamheden zijn uitgevoerd. Wacht niet te lang met het invoeren van nieuwe gegevens en aanvragen van revisiegegevens bij de aannemer. Wacht bijvoorbeeld niet langer dan 5 werkdagen;
- Een laatste punt waar rekening mee moet worden gehouden is dat de beoordeling voor riolering, wordt gedaan op basis van ervaringen van werknemers. Dit kan een nadeel zijn wanneer iemand met ervaring weg valt. Iedereen heeft zo zijn eigen ervaringen en methoden van beoordelen. Om goede informatie in het systeem te kunnen zetten, adviseren wij het cluster management aan om een heldere methode voor de beoordeling van riolering in te voeren. Hierbij gaat het om het verminderen van de kwetsbaarheid bij het beoordelen van de rioleringsgegevens. Wanneer je een vaste manier van beoordelen hanteert, wordt de kans op onduidelijkheid van gegevens kleiner.

Aanbevelingen op het gebied van **Communicatie**:

- Wanneer je informatie en sturing op orde hebt gaat de communicatie vanzelf een stuk beter. Zolang werknemers maar weten wat taken en rollen van andere werknemers zijn;
- Een ander puntje voor communicatie is dat de gemeente Arnhem assertiever kan zijn richting aannemers en uitvoerende bedrijven. In het gesprek met Sylvie Polman is duidelijk geworden dat de gemeente, aannemers vaak hun eigen gang laten gaan. Hierdoor is de kwaliteit die wordt opgeleverd niet de kwaliteit betreft waar de gemeente om heeft gevraagd. Hier kan de gemeente strenger op toezien. De gemeente moet beter zorgen dat de kwaliteit die geleverd wordt door een aannemer, ook daadwerkelijk de kwaliteit is die de gemeente vraagt. Dit kan in de toekomst een hoop schelen wanneer het aankomt op onderhoud.

Als bovengenoemde aanbevelingen worden doorgevoerd en de manier van werken vast wordt gelegd in een rapport/leidraad, dan kan in onze ogen nog zeker een verbeterslag gemaakt worden in de doelmatigheid bij de gemeente Arnhem. Zo kan je als gemeentelijke organisatie laten zien hoe je te werk gaat en waarom je dit zo doet. Hierdoor kan je als politiek gestuurde organisatie verantwoorden bij de overheid en de burger. Dit hoeft niet persé assetmanagement genoemd te worden. Door te laten zien hoe je projecten en besluiten aanpakt, laat je zien dat je niks te verbergen hebt en wordt je als gemeente beter begrepen. Dit kan als politiek gestuurde organisatie een voordeel opleveren en creëer je makkelijker draagvlak. Hierdoor kan de gemeente Arnhem de doelstellingen uit het BAW halen en kan de gemeente zich verantwoorden aan de visitatiecommissie.

Reflectie

In deze reflectie zullen we onze bevindingen en mening geven over assetmanagement en de werkwijze van de gemeente Arnhem. Ook geven we onze visie over het verloop van de afstudeerfase en het werken aan deze scriptie.

Terugkijkend op ons onderzoek en het verloop ervan, kunnen we een aantal dingen concluderen. Ten eerste hebben we een duidelijk beeld gekregen van de gemeente Arnhem en de werkzaamheden van medewerkers op het gebied van stedelijk waterbeheer. Ook de methode assetmanagement is voor ons bekend geworden. Voordat we aan deze afstudeeropdracht begonnen, hadden we nog geen idee wat assetmanagement inhield. Ten tweede is ons opgevallen dat de gemeente veel wil en probeert te vernieuwen en verbeteren, maar dat dit nog niet zo snel en efficiënt gaat als men zou willen. Projectmatig- en procesgericht werken zijn voorbeelden waarin al stappen zijn gezet, maar die nog meer moeten worden gronden bij de medewerkers van de gemeente. Naast de inhoudelijke reflectie, kunnen we ook terugkijken op de aanpak en het verloop van het onderzoek. Het werken aan de scriptie is naar ons idee over het algemeen prima verlopen. De samenwerking en taakverdeling onderling ging goed, maar ook met medewerkers van de gemeente. Via het format van de gemeente hebben we een gestructureerd projectplan kunnen maken. We hebben er verstandig aan gedaan om eerst externe interviews te houden over het onderwerp assetmanagement, voordat we medewerkers van de gemeente gingen ondervragen. Ook de feedback en advies van onze begeleider bij de gemeente is zeer nuttig geweest en hier hebben we veel van geleerd. Na het project hebben we kritisch naar onszelf gekeken. We zien in dat onze eerste scriptie niet voldoende is geweest en hier te veel algemeenheden in zijn verwerkt. De interviews die we hebben gehouden bij de medewerkers van de gemeente hadden we beter kunnen plannen en voorbereiden. Hierbij zagen we dat sommige interviews nog te chaotisch verliepen.

Wij zijn dit project begonnen met de vraag vanuit de gemeente Arnhem om te kijken wat assetmanagement nu precies is en of dit een toevoeging kan hebben op het stedelijk waterbeheer. Ons is deze opdracht gegund, omdat Stichting RIONED en STOWA assetmanagement aanprijzen als de nieuwe manier van werken in het stedelijk waterbeheer. Tijdens ons leerproces bij de gemeente Arnhem hebben wij een goed beeld gekregen van de methode assetmanagement en de manier waarop bij de gemeente Arnhem gewerkt wordt. Hierbij hebben we een aantal dingen gezien en vastgesteld.

Als je kijkt naar assetmanagement zijn wij van mening dat 'Assetmanagement' niet meer is dan een begrip voor doelmatig beheer. Als je kijkt naar assetmanagement, schrijft dit niet perse één bepaalde manier van managen voor. Assetmanagement bestaat zoals in hoofdstuk 3 al stond aangegeven uit 11 verschillende vormen van management. Hierdoor wordt assetmanagement ook wel gezien als containerbegrip. RIONED en verschillende adviesbureaus omschrijven assetmanagement ieder op een zelfde manier, alleen valt het op dat ze ieder vaak een andere methode van toepassen gebruiken. RIONED en Colibrie-Advies geven beide aan dat voor iedere organisatie, assetmanagement verschillend kan zijn. Dit ligt geheel aan de doelstellingen die een organisatie stelt. RIONED beweert dat er met assetmanagement een optimale beheersituatie gecreëerd kan worden en uiteindelijk geld mee bespaard kan worden binnen de sector waterbeheer. Hiervoor zeggen ze dat je als (gemeentelijke)organisatie, moet weten wat je hebt en hiervoor je risico's en gevolgen in beeld moet hebben gebracht (risico gestuurd werken). Dit zijn de belangrijkste twee punten als het gaat om assetmanagement. Als wij kijken naar assetmanagement in dit verslag en de casus, zien wij dat assetmanagement niet specifiek beschrijft hoe je risico's in beeld moet brengen en hoe je te werk moet gaan. Het zegt dat je risico gestuurd te werk moet gaan, hoe dit gedaan wordt is aan de organisatie zelf. De term is de laatste 2 jaar onder de aandacht gevallen bij de sector waterbeheer. En dat assetmanagement niet meer is dan alleen een naam die je geeft aan doelmatig beheer en management binnen een organisatie. Verder geeft het niks aan hoe een gemeente werkt als het zegt dat ze aan assetmanagement doen. Zolang je je keuzes en besluitvorming kan weergeven en onderbouwen, kan je laten zien wat volgens jou organisatie goed beheer is.

Bijna iedereen die wij gesproken hebben van de gemeente Arnhem, is er ook zelf van overtuigd dat er al grotendeels zo gewerkt wordt. Zij geven ook aan dat ze assetmanagement alleen zien als een term voor doelmatig beheer. Als je naar assets kijkt op detail niveau, en voor iedere asset in kaart brengt wat hiervan de risico's, gevolgen en kosten hiervan kunnen zijn, is iedereen die wij bij de gemeente gesproken hebben van mening dat dit te veel tijd kost en niet economisch verantwoordt is. Dit is ook wat adviesbureau Colibrie-Advies heeft gezegd tijdens het interview. Je moet als organisatie afwegen wat je wel en niet in kaart zou willen

brengen. Voor een gemeentelijke organisatie zal op een hoger abstractieniveau moet worden gekeken. Anders kost het simpelweg gewoon te veel tijd en geld.

RIONED zegt dat in de waterzuivering assetmanagement goed werkt. Dit is ook zo, je wilt namelijk ook in een waterzuivering dat alles goed werkt en dat dit niet stil komt te liggen. Hierbij moet je specifiek voor je assets kijken wat de risico's en gevolgen zijn. Als je dit goed hebt beschreven en er gaat iets kapot, weet je de gevolgen en kan je hier op anticiperen. Met assetmanagement kan je problemen aan installaties voorkomen en vervang je assets/onderdelen al voordat ze kapot gaan en dit gevolgen kan hebben.

In dit opzicht werkt assetmanagement goed. Je weet wat je hebt en je weet wat de risico's en gevolgen kunnen zijn. Voor een gemeente zou je dit kunnen toepassen op kritieke punten in je assets. Een rioolgemaal bijvoorbeeld waarvan je zeker wilt weten dat het altijd werkt. Maar om dit voor alle assets binnen Arnhem te doen op stedelijk waterbeheer, gaat te veel tijd en geld kosten. Je moet namelijk duizenden assets in kaart gaan brengen. Dit is de reden waarom wij denken dat het voor een gemeente niet zal gaan werken en voor een commercieel ingesteld bedrijf wel.

Als je de methode van de gemeente Arnhem gaat vergelijken met wat assetmanagement voorschrijft zie je grote overeenkomsten. Tijdens de casus zijn we er achter gekomen dat de gemeente Arnhem een goede besluitvorming heeft en haar beslissingen goed kan onderbouwen waarom iets wel of niet gedaan wordt. Bij de gemeente Rotterdam en Apeldoorn zie je dat risico's en gevolgen economisch worden afgewogen door middel van een bedrijfswaardemodel. Bij de gemeente Arnhem wordt dit gedaan door middel van een risico model RISMAN en een eventuele risicosessie. Ook zien we dat Arnhem bezig is met integraal werken en samenvoegen van projecten en dat projecten steeds meer vanuit het toekomstige beheer worden afgestemd. En de gemeente Arnhem is bezig met het op orde maken van een goede informatie voorziening waarin wordt aangegeven wat de staat is van assets/eigendommen.

Al deze maatregelen geven aan dat de gemeente Arnhem goed op weg is naar een beter beheer systeem en dit zo goed mogelijk wil optimaliseren. Al met al kan je zeggen dat Arnhem grotendeels volgens assetmanagement werkt, alleen dit niet zo noemt. Arnhem is op haar eigen manier proces gericht bezig. En zal als het op dezelfde weg doorgaat, zeker verbeteren in het risico gestuurd en dus kosten efficiënt en levensduur verlengend beheren van fysieke objecten.

Bijlagen

In bijlage 1 zijn de uitwerkingen van alle interviews te zien. Het gaat hierbij om interviews met personen van buiten de gemeente over het BAW en over Assetmanagement, maar voornamelijk ook om interviews die intern bij medewerkers van de gemeente Arnhem zijn afgenomen. Hiervoor is steeds een zelfde methode van interviewen gehanteerd aan de hand van een aantal vragen die vooraf zijn opgesteld. Daarbij zijn tijdens het interview wellicht nog andere onderwerpen aan bod gekomen of zijn de vragen niet precies in dezelfde volgorde beantwoord zoals ze van tevoren opgesteld waren. De interviews zijn daarom ook, met toestemming, met een geluidsrecorder opgenomen en naderhand terug geluisterd. De vragen zijn vooraf niet aan de betrokken personen gecommuniceerd. De belangrijkste bevindingen en opmerkingen zijn hierbij in deze bijlage genoteerd. De algemene vragenlijst zal hierna ook worden toegevoegd.

Bijlage 1 Uitwerking interviews

Interviewindeling + Vragen:

1. Inleiding

- Voorstellen onszelf

2. Assetmanagement op stedelijk waterbeheer

Doel van het interview: Hoe ziet de huidige methode van stedelijk waterbeheer eruit bij de gemeente Arnhem.

1. Wat is uw functie?
2. Wat zijn uw werkzaamheden en taken?
3. Op basis van wat doet u dit?
4. Hoe doet u dit?
5. Hoe evalueert u dit?
6. Waar in de organisatie staat of bent u actief? (zie piramide)
7. Met welke personen en/of niveaus heeft u contact?
8. Hoe gaat deze communicatie en is dit efficiënt?
9. Hoe geeft u uw informatie aan anderen over?
10. Waar loopt u tegenaan?
11. Ziet u verbeterpunten bij de manier van werken? Binnen uw afdeling en binnen de gehele organisatie?
12. Welke zijn dit en hoe denkt u dat dit verbeterd zou kunnen worden?
13. Welke dingen herkent u in uw methode of organisatiemethode van werken, die ook te zien zijn bij Assetmanagement?

Hierna volgen vragen die specifiek voor bepaalde personen zijn opgesteld. Als voorbeeld zijn de vragen over Integraal Programmeren (Jeanette Krol, interview 5) weergegeven:

14. Hoe wordt bepaald óf en voor welk budget groot onderhoud moet worden gepleegd aan riolering of ander stedelijk water?
15. Hoe wordt bepaald welke stukken riool hierop van toepassing zijn?
16. Hoe wordt geprioriteerd? Waarom die prioriteiten?
17. In hoeverre gaat men nu risicogestuurd en doelmatig te werk?
18. Hoeveel (extra) denkt u te kunnen bezuinigen dmv het implementeren van het Integraal programmeren?
19. Hoe ziet het proces van het Integraal Programmeren er voor de komende jaren uit?
20. Heeft u zelf nog tips, vragen of opmerkingen?

- Interview 1 -

Interview Arnhem, Jaap-Jan Stellingwerf (Mobiliteitskandidaat bij Bureau Loopbaan en Mobiliteit)

Onderwerp: Wat is de invloed van het BAW en wat wil het BAW met assetmanagement?

Datum: 29 april 2014 Tijd: 10:00 uur

Het eerste interview is gehouden met Jaap-Jan Stellingwerf. Hij is coördinator van (de samenwerking tussen) 2 clusters in de regio Arnhem-Nijmegen: Rijn 6 (gemeente Arnhem, Rheden, Lingewaard, Overbetuwe, Waterschap Rivierenland en Rijn en IJssel) en BDHW2 (Gemeente Beuningen, Druten, Heumen, Wijchen). Dit interview is gehouden in het kader van de bezuinigingen voor gemeentes in het Bestuursakkoord Water. Jaap-Jan is een oud-werknemer van de gemeente Arnhem.

Het Bestuursakkoord Water is opgesteld om als rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven tot een doelmatiger waterbeheer te komen. Als er niks wordt gedaan, dan zullen de kosten van stedelijk waterbeheer tussen 2010 en 2020 stijgen met ongeveer 30%. Doel van het Bestuursakkoord Water is om deze stijging te reduceren naar uiteindelijk 'slechts' 17% tot 2020. Dit wordt ook wel minder meerkosten genoemd. De gemeente Arnhem was tot vorig jaar echter achterblijver op het gebied van doelmatigheid. Om te controleren of gemeentes en waterschappen zich houden aan eisen van het vergroten van de doelmatigheid, is de zogenoemde visitatiecommissie in het leven geroepen. Zij bekijken of de afspraken die zijn gemaakt worden nageleefd en uitgevoerd. Hiervoor heeft de gemeente Arnhem eind 2013 dan ook een negatieve beoordeling gehad. Na deze beoordeling heeft de gemeente Arnhem maatregelen genomen om te laten zien dat ze wel degelijk bezig zijn met de voorgestelde bezuinigingen. Gemeenten beheren hun openbare ruimte over het algemeen zeer normgericht, zo ook het rioleringsstelsel. Zo was/is als norm gesteld dat rioleringsbuizen na circa 50 jaar vervangen moeten worden, omdat ze dan verouderd en versleten zijn. Dit brengt hoge investeringskosten en logistieke problemen met zich mee. Maar weegt de investering die gedaan moet worden om iets te vervangen of repareren namelijk wel op tegen de 'problemen' die veroorzaakt worden als dit niet gedaan zou worden? Het BAW zegt dat er wel degelijk genoeg te halen valt hoe investeringen van gemeenten worden gepland. Rioolbeheerders zouden anders moeten leren denken door assetmanagement, door niet blind te staren op (technische) normen maar kritischer kijken of investeringen wel gedaan moeten worden.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Er moeten tot 2020 'minder' meerkosten worden gerealiseerd (17% ipv 30%);
- Samenwerkingsafspraken- en plannings maken tussen en binnen clusters;
- Meer en betere samenwerking tussen gemeenten en waterschappen;
- Van minder normgericht naar meer assetmanagement gericht stedelijk water beheer;
- Grootste winst te behalen in het investeringsdeel (o.a. slimmer plannen);
- Doelmatigheidsdoelstellingen en bezuinigingen alleen te behalen door toepassing assetmanagement.

- Interview 2 -

Interview Colibri Advies, Martine van den Boomen (Advies assetmanagement)

Onderwerp: Wat is assetmanagement

Datum: 6 mei 2014 Tijd: 11:00 uur

Met dit interview hebben wij een goed beeld gekregen van wat assetmanagement op grote lijnen is en inhoudt. Het interview is gehouden met Martine van den Boomen, een specialist op het gebied van adviseren over assetmanagement. Dit doet ze bij veel verschillende organisaties. In het interview zijn een aantal dingen duidelijk geworden: Wat is assetmanagement nu precies? Wat zijn de voordelen? Wat zijn nadelen? Waar lopen de meeste organisaties tegen aan? Dit zijn de belangrijkste hoofdpunten waarop een antwoord is gegeven in het interview.

Assetmanagement is een bepaalde manier van werken waarbij bewust gestuurd wordt op kosten, risico's en prestatie. Hiervan wordt ook duidelijk weergegeven hoe en waarom beslissingen in een organisatie genomen worden, zodat er altijd aangetoond kan worden waarom bepaalde beslissingen zijn gemaakt. Organisaties werken vaak al op deze manier, maar wordt het geen assetmanagement genoemd. Assetmanagement wordt daarom ook vaak ingezet om te kijken hoe organisatie precies werken, om te kijken wat er verbeterd kan worden. En om het proces van een organisatie te optimaliseren. Voor het onderzoek wordt gekeken naar de ISO 55000-serie, dit is een NEN norm waaraan gehouden moet worden, wil een organisatie assetmanagement gecertificeerd zijn.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Assetmanagement is een bepaalde methode van werken;
- Bewust gestuurd op kosten, risico's en prestaties;
- Aantoonbaar beslissingen maken.

- Interview 3 -**Interview Rioned, Ton Beenen (Senior project manager)****Onderwerp: Assetmanagement op stedelijk waterbeheer****Datum: 19 mei 2014 Tijd: 14:00 uur**

Met dit interview is gekeken wat assetmanagement nu precies voor stedelijk waterbeheer inhoudt. Stichting RIONED heeft zichzelf gespecialiseerd in assetmanagement op stedelijk waterbeheer en is assetmanagement op stedelijk waterbeheer veel aan het promoten naar gemeentes toe. Dit is ook de reden geweest om RIONED te interviewen. Tijdens het interview is er duidelijk geworden wat assetmanagement op stedelijk waterbeheer ongeveer inhoudt en waarom assetmanagement op stedelijk waterbeheer anders is dan andere vormen.

Tijdens het interview is de conclusie getrokken dat assetmanagement op verschillende manieren is toe te passen, en voor iedere organisatie weer anders is. Om assetmanagement op stedelijk waterbeheer toe te passen, moet de gemeente zich afvragen waarom willen we het toepassen, wat willen we bereiken/verbeteren en waar in de organisatie wil je het gaan toepassen. Hiervoor moet je als gemeente goed weten hoe het nu precies gaat in de organisatie en wat voor assets heb je nu allemaal. In het geval van de gemeente Arnhem wordt er gekeken naar de riolering. Hiervoor moet er gekeken worden naar wat hebben we allemaal, wat willen we weten van onze assets en in hoeverre hebben we deze informatie al. Als je precies weet wat de risico's, kosten en prestaties zijn kan je gericht gaan sturen op deze drie aspecten. Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van assetmanagement. Hierbij kijk je naar wat zijn de risico's van een asset, vinden we dit een te hoog risico en moet er gekeken worden naar hoe dit risico gereduceerd kan worden of vinden we dit nog een acceptabel risico en hoeven we geen nieuwe investering te doen. Wanneer je wel gaat investeren moet je weten, welke risico's vallen weg of komen erbij, haal ik hiermee wel het gewenste resultaat en wegen de risico's op tegen de kosten. Wanneer je gaat investeren moet vooraf ook meegenomen worden wat levensduurkosten en onderhoudskosten gaan zijn voor een bepaalde asset. Hierbij stel je weer de vraag wegen de kosten op tegen het gewenste resultaat en risico's. Dit zijn allemaal aspecten waar rekening mee gehouden moet worden.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Assetmanagement kan op verschillende manieren toepasbaar zijn;
- Er moet zoveel mogelijke juiste informatie over assets van een organisatie beschikbaar zijn;
- Risico's weten is zeer belangrijk.

- Interview 4 -

Interview Arnhem, Rubert Jansen & Metten Smit (Mentor bij Staf Openbare Ruimte & Adviseur proces en informatie bij Gebieds- en Procesbeheer)

Onderwerp: Werkproces cluster openbare ruimte

Datum: 26 mei 2014 Tijd: 13:00 uur

Met dit interview is er een beeld geschetst hoe het werkproces voor het cluster openbare ruimte er ongeveer uit ziet. Dit interview is gehouden met Rubert Jansen en Metten Smit die een aantal jaar geleden begonnen zijn met het implementeren van het proces en projectmatig werken volgens de NEN 9001 normering. Hierin staat aangegeven dat alles op papier gezet moet worden en worden vastgelegd in een database. Afspraken over de fasering van projectmatig werken zijn begin 2009 gemaakt.

Tijdens het interview is duidelijk geworden waar welke niveaus zich bevinden en waarom zo wordt gewerkt. Er is duidelijk geworden dat de gemeente vooral op het gebied van communicatie en bij het evalueren van projecten nog sterke verbeterpunten aanwezig zijn. Het evalueren wordt minimaal gedaan waardoor mensen op strategisch minder weten wat er op tactisch niveau gebeurt. Het probleem naar boven is gekomen in dit interview is dat mensen niet goed genoeg weten wat hun taken zijn maar vooral taken van anderen zijn. Wanneer je dit weet kan je beter met elkaar communiceren. Verder is uit dit interview duidelijk geworden welke personen belangrijk zijn voor het stedelijk waterbeheer van de gemeenten Arnhem.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Vooral verbeterpunten op het gebied van communicatie;
- Ook het evalueren van projecten kan/moet sterk verbeterd worden. Dit wordt minimaal gedaan;
- Men weet niet goed genoeg wat zijn/haar eigen taak en rol is, maar ook niet van collega's.

- Interview 5 -

Interview Arnhem, Jeanette Krol (sr gebiedsbeheerder bij Gebieds- en procesbeheer)**Onderwerp: Assetmanagement op stedelijk waterbeheer****Datum: 5 juni 2014 Tijd: 10:30 uur**

Het interview met Jeanette Krol (senior Gebiedsbeheerder) is afgenomen om een duidelijker beeld te krijgen van de interne organisatie in het cluster openbare ruimte en het programma Integraal Programmeren. Jeanette zit bij de afdeling Gebieds- en procesbeheer van de gemeente Arnhem.

Jeanette is budgethouder van BGB en GRP en heeft een trekkende rol in het Integrale Programma. Hierbij wordt geprobeerd programma's te combineren. Door integraal programmeren ontstaat een beter beeld van wat er verder nog moet gebeuren in de stad en hoe het budget zo goed mogelijk kan worden ingezet. Het groot onderhoud van de openbare ruimte en onderhoud aan riolering hebben veel met elkaar te maken. De kosten van riolering wordt betaald uit de rioolheffing, maar politiek wil niet dat die heffing erg stijgt, daardoor moeten kosten op een andere manier worden gefinancierd. Dit is erg van invloed op het budget van riolering. Inspecties zijn mede bepalend voor welke riolen vervangen moeten worden en welke prioriteiten er gesteld worden. Op basis hiervan en op basis van het financiële kader wordt globale planning gemaakt. Via projectmatig werken zijn er een aantal vaststellingsmomenten en steeds besluitvorming per fase. In dit proces is er een intensieve samenwerking tussen opdrachtgever en de projectleider. Gemiddeld eens in de twee weken spreken ze elkaar. Daarnaast moeten projectleider en gebiedsbeheerder samen elke kwartaal aan Jeanette een voortgangsrapportage leveren, waarin ze aangeven hoe het totale project verloopt en vooral de elementen financiën en planning. Jeanette maakt de planning van alle projecten. Ook meldt Jeanette weer aan het clusterteam hoe de projecten lopen.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Door Integraal Programmeren ontstaat een beter beeld over verschillende ruimtelijke activiteiten boven en onder de grond;
- Ook weet men beter welk budget hiervoor is;
- Inspecties zijn medebepalend voor het vervangen van riolering;
- Intensieve samenwerking tussen opdrachtgever en projectleider middels projectmatig werken;
- Er worden elk kwartaal voortgangsrapportages gemaakt.

- Interview 6 -

Interview Arnhem, Casper Stuivenberg (Sr beheerder bij Productbeheer)

Onderwerp: Assetmanagement op stedelijk waterbeheer

Datum: 5 juni 2014 Tijd: 14:30 uur

Met dit interview is er gekeken hoe data voor riolering wordt bijgehouden, hoe worden riolen geïnspecteerd en welke informatie word er verzameld. Is de informatie bruikbaar en hoe wordt het gebruikt. Casper Stuivenberg is o.a. verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat de data in het systeem voor riolering klopt en up to date blijft. Een belangrijk punt dat uit dit interview is gekomen, dat voor het onderzoek duidelijk is geworden waarom riolen worden vervangen. Op welke data wordt gebaseerd waarom een riool slecht is en welke riolen eerder vervangen worden dan andere riolen.

Op moment is de gemeente druk bezig met het op orde krijgen van de informatievoorziening voor riolering. Foute en verouderde informatie is er uit gehaald. Voor alle verwijderde informatie moet er nieuwe informatie in de plaats komen. Dit is een hoop werk, hiervan wordt verwacht dat dit eind 2015 klaar is. In deze database staan de uitkomsten van de uitgevoerde inspecties. Aan de hand van deze inspecties is er gekeken wat de vervangingstermijnen zijn voor de riolen, deze zijn vertaald naar binnen nu en 5 jaar vervangen of tussen 5 en 10 jaar vervangen. Aan de hand van deze lijst is er gekeken welke riolering is per direct aan vervanging toe en de mate van de belangrijkheid van de riolering. Aan de hand van deze aspecten is er een prioritering opgesteld van welke riolen er de komende 5 jaar vervangen gaan worden en welke niet. In de mate van belangrijkheid staat bijvoorbeeld wat voor soort riool het is, vuilwater of schoon water, hoofdriolen, riolen onder belangrijke en drukke wegen etc. aan de hand van deze criteria wordt er o.a. bepaald welke riolen er samen met de projecten in het integraal programmeren worden aangepakt. Alles wordt in overleg gedaan met mensen op strategisch en operationeel niveau. Wanneer er blijkt dat er niet genoeg geld is om meerdere riolen aan te pakken, word er op politiek niveau beslist wat wel en wat niet wordt gedaan.

Wat Casper persoonlijk ziet wat beter kan bij de gemeente, is dat mensen op operationeel niveau veel informatie hebben, maar dit niet op een juiste manier kunnen overbrengen op strategisch niveau en andersom. Hier kom je weer terug bij het punt dat mensen vaak niet goed weten wat de rol is van andere medewerkers.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Aan de hand van inspecties wordt de vervangingstermijn voor riolen bepaald → Binnen 5 jaar → binnen 5 -10 jaar;
- Mate van belangrijkheid: Soort riool, vuilwater / regenwater, hoofdriool, riool onder drukke / rustige / belangrijke weg;
- Gekeken wordt of riool in IP project kan worden aangepakt;
- Medewerkers op operationeel niveau hebben veel informatie, maar dit niet juist over brengen op collega's op strategisch niveau en andersom;
- Men kent zijn / haar rol niet.

- Interview 7 -

Interview Arnhem, Harry Leenders (Projectleider bij Projectleiding en Directievoering)**Onderwerp: Assetmanagement op stedelijk waterbeheer****Datum: 11 juni 2014 Tijd: 10:00 uur**

Het interview met Harry Leenders is afgenomen om een duidelijker beeld te krijgen van de rol en taken van een projectleider en tevens ter verduidelijking van de werkzaamheden op operationeel niveau binnen de gemeente Arnhem. Harry Leenders is projectleider openbare ruimte, hij heeft veel technische kennis maar is geen generieke projectleider. Zijn werkzaamheden zijn het formeren van projectteams, waarna het projectmatig werken wordt gestart.

Kaders (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) voor het project worden van tevoren afgesproken in een projectplan. Ontschotten is een voorbeeld van al toegepaste assetmanagement bij de gemeente Arnhem. Tegenwoordig wordt er bijna alleen maar gemanaged op gebied van financiën, dus kijken enkel wat je nodig hebt. Hij is persoonlijk bang dat hierdoor de persoon die het hardst schreeuwt, het meeste geld krijgt. Wellicht is hier een onafhankelijk bureau voor nodig.

Vanuit beheerders wordt gezegd welke rollen een prioriteit hebben om vervangen/gerepareerd te moeten worden. Het toezicht op projecten is iets anders dan jaren geleden. Projectenteams worden nu opgesteld op basis van gebieden. Hier is Harry geen voorstander van omdat je klikjesvorming kan krijgen.

Hij heeft eigenlijk met alle niveaus contact, maar de kunst is om de juiste personen aan tafel proberen te vinden. Eens per twee weken, afhankelijk van de grootte van het project, wordt in het projectteam de informatie besproken en gedeeld. Risico-inventarisaties worden met eigenlijk het hele team gedaan, door hele project en er wordt teruggekoppeld van operationeel niveau naar tactisch niveau. Evaluatie vindt plaats aan het einde van een project, alleen op operationeel niveau. Er wordt niet teruggekoppeld aan strategisch niveau, programma managers dienen dit te doen. Verder is het proces goed op orde.

Waar hij tegenaan loopt is dat er binnen de gemeente zoveel verschillende facetten zijn en iedere persoon of afdeling heeft een andere denkwijze. Het vinden van de juiste personen is soms erg lastig, zeker als er iedere paar jaar weer gereorganiseerd wordt. Verbeterpunten zijn dus minder reorganiseren en. Hij ziet absoluut dingen terug van assetmanagement in zijn huidige manier van werken bij de gemeente Arnhem.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Ontschotten is een vorm van Assetmanagement, dit wordt al toegepast;
- Er wordt gemanaged op gebied van financiën, dus alleen kijken wat je nodig hebt;
- Projectteams op basis van gebieden;
- De kunst en tevens moeilijkheid is om de juiste mensen aan tafel proberen te vinden;
- Risico-inventarisaties met hele team en wordt terug gekoppeld van tactisch niveau. Niet naar strategisch niveau;
- Evaluatie vindt alleen plaats op operationeel niveau;
- Geen terugkoppeling naar strategisch niveau, dit dienen programma managers te doen;
- Er zijn veel verschillende facetten en iedereen heeft een andere denkwijze;
- Door reorganisaties is het erg lastig juiste personen te weten en te vinden.

- Interview 8 -

Interview Arnhem, Ronald Bos (Bestuursadviseur Openbare ruimte, water en ecologie bij Omgevingskwaliteit)

Onderwerp: Assetmanagement op stedelijk waterbeheer en

Datum: 12 juni 2014 Tijd: 10:00 uur

Met dit interview is er gesproken met de beleidsmedewerker Ronald Bos. In dit interview is duidelijk geworden met welk beleid stedelijk waterbeheer mee te maken heeft, waar dit beleid vandaan komt en waarop het toepassing heeft. Het interview is met Ronald Bos gedaan omdat hij het GRP maakt en contact heeft met de mensen die informatie voor het GRP en beleid aanleveren. Ronald Bos zorgt ervoor dat het beleid gemaakt wordt, en zorgt ervoor dat dit beleid uitgevoerd wordt.

Hierbij staat het opstellen van het GRP centraal. Het opstellen van een GRP is verplicht en is een eis die gesteld is vanuit de wet milieubeheer. Het GRP wordt gemaakt van het beleid dat vanuit het rijk en de provincie wordt aangevoerd bij de gemeente. Het GRP wordt samen gemaakt met personen uit alle niveaus. Het GRP wordt afgestemd op hetgeen wat vanuit de politiek wordt geëist en wat de gemeente op operationeel niveau kan doen. In het GRP staat in grote lijnen beschreven wat er voor de komende 5 jaar moet gebeuren op gebied van riolering.

Op assetmanagement gebied vindt Ronald Bos dat we qua risico gestuurd te werk gaan goed bezig zijn. Allen wordt er nog te weinig gekeken of oplossingen ook op een andere manier uitgevoerd kunnen worden. Re-linen is nu goedkoop, maar is nog onbekend wat het re-linen van nu in de toekomst voor kosten met zich mee brengt. Ook vindt Ronald dat de communicatie tussen strategisch en tactisch niveau stroef verloopt en er weinig overleg is tussen product beheer en beleid.

BAW zegt 3 dingen (kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid), visitatiecommissie kijkt maar naar 1 ding (kosten). Teveel grijze mensen, als die weg zijn verlies je veel kennis. Er wordt niet verder gekeken. Risicogestuurd doet denk ik iedereen wel. Re-linen nu goedkoop, later duur, kortetermijnpolitiek. Er wordt niet echt nagedacht. Kijken of op andere manieren beter kan. Misschien nieuwe buis wel veel efficiënter. Moeten veel meer lange termijn denken. Als buis voor 25% slecht is dan sowieso vervangen. Veel kosten zitten niet in de buis zelf maar de poespas eromheen. Als er problemen zijn hoort hij het en anders vaak niet. Van tactisch naar strategisch zou het wel handig zijn als er iets meer gebeurt. Je kunt beter een incident hebben om daarna weer geld en erkenning te kunnen krijgen. Waar je wel eens tegenaan loopt is het klantoplossingsgericht denken van beheer. Afspraak is afspraak, maar komt andere vraag binnen en dan wordt door beheer op detailniveau gekeken voor een andere oplossing. Te klantgericht misschien. Grijze gebied zo klein mogelijk zien te houden. Rijn 6 past niet in onze organisatie. Afdelingshoofd kan zeggen je moet er meer tijd aan besteden, maar ze is niet zijn afdelingshoofd, dus kan het niet gaan bepalen. Teveel bezig met Rijn 6 op dit moment. In een keer trekker van bepaalde dingen, maar geen zin en tijd voor. Misschien eerder terug leggen bij Irene. Ik ben kwetsbaar, of als beleid dus (maar 1 persoon). Instelling is wij zijn niet kwetsbaar, waarom zouden we dan gaan samenwerken? Zo krijg je nooit een verbetering. Is o.a. angst voor hun eigen baan. Doordat ik als enige beleid doe, gaan er bepaalde dingen niet meer gebeuren, geen tijd meer voor. Uitvoering van beleid is vooral veel werk. Goed is om duidelijk af te bakenen, wat zit waar? Op hele verkeerde plekken dingen geregeld die daar niet moeten gebeuren, schuiven heleboel lagen overal tussen wat niet de bedoeling is. Gebiedsbeheerder uitvoering coördineren van beheervelden, riolering hoort daar niet bij. Maar werd toch geregeld, dit zijn machtspeletjes en is graaien. Wordt overal gespeeld. Zijn in de hele organisatie verdomd slecht om afspraken na te komen. Mensen moeten weten wat ze moeten doen en zich daar aan gaan houden, en op gestuurd vanaf hoogste leiding. Want dat gebeurt niet. Geld verdienen is hier een vies woord. Waarom niet dingen aanwenden waarmee je geld kan verdienen. Denkwijze is dat we geen commercieel bedrijf zijn.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van dit interview:

- Goed bezig met het ontwikkelen van risicogestuurd werken;
- Er wordt nog te weinig gekeken of oplossingen ook op andere, betere manieren kunnen worden uitgevoerd, vooral op tactisch niveau;
- Nog te weinig bekend van re-linen om zomaar toe te passen;
- Communicatie tussen strategisch en tactisch niveau verloop vaak nog stroef en er is weinig overleg tussen productbeheer en beleid;
- Ronald zegt dat één persoon op beleid voor stedelijk water eigenlijk te weinig is om al zijn werk goed uit te kunnen voeren (kwetsbaar);
- Men moet meer naar lange termijn denken toegaan;
- Van tactisch naar strategisch niveau mag er meer en beter gecommuniceerd worden en gebeuren;
- Beheer denkt vaak te veel klant oplossingsgericht, afspraak is afspraak;
- Rijn 6 past niet in deze organisatie;
- Afdelingshoofd van beheer kan niet bepalen dat een beleidsmedewerker er meer tijd aan moet besteden;
- Men vindt / denkt dat ze niet kwetsbaar zijn;
- Afspraken nakomen kan zeker verbeterd worden;
- Er moet gestuurd worden vanaf hoogste leiding.

- Interview 9 -

Interview Arnhem, Thijs ten Bras (beheerder bij Productbeheer)

Onderwerp: Assetmanagement op stedelijk waterbeheer

Datum: 23 juni 2014 Tijd: 10:30 uur

Met dit interview is er gekeken waar en hoe wordt vastgelegd wat er per jaar moet gebeuren. Het interview is bij de beheerder Thijs ten Bras gehouden omdat hij voor de gemeente het beheerplan riolering gaat opstellen. Thijs kijkt naar wat er moet gebeuren om het beheersysteem goed te laten werken en hoe assets zo lang mogelijk beheerd kunnen worden zonder aan kapitaal vernietiging te doen.

Het GRP wordt o.a. gemaakt met de informatie die Casper Stuivenberg en Theo v.d. Kroon aanleveren vanuit het beheer van riolering. Het beheerplan wordt volgend jaar voor het eerst opgesteld voor de gemeente Arnhem, een vraag voor dit interview was waarom wordt dit plan wordt opgesteld. In het beheerplan wordt goed opgeschreven wat er per jaar precies gaat gebeuren en hoe het beheer er uit komt te zien. Hierdoor wordt er duidelijk hoe er gewerkt wordt, wat er gedaan gaat worden en waarom het zo gaat. Ook wordt hierin beschreven hoe samenloop tot stand komt. Voorheen is hiervoor geen document geweest waarin dit allemaal staat beschreven. In het beheerplan komt o.a. een planning van alle besluiten die zijn genomen voor het komende jaar.

Beslissingen die worden genomen voor de projecten die komend jaar worden uitgevoerd, zijn anders beoordeeld dan de beoordeling die wordt gebruikt voor de prioritering van riolering. Hierdoor kunnen riolen met hoge prioriteit toch uitgesteld worden. Dit kan door bijv. beslissingen die in de politiek zijn genomen, er is nog geen geld voor, andere projecten kunnen met andere riolen beter gecombineerd worden etc. Het beheerplan moet er voor zorgen dat alle beheerders zien wat er moet gebeuren en dat ze de informatie voor projecten maar bij een persoon kunnen krijgen. Op dit moment halen mensen vaak informatie bij verschillende mensen waardoor je verschillende informatie doorkrijgt.

Knelpunten die Thijs tegenkomt zijn dat hij soms moeite heeft met het delen van zijn informatie. Dit komt omdat informatie in het systeem nog steeds niet klopt en het heel anders blijkt te zijn dan beschreven staat. Dit komt bijv. door dat revisies niet kloppen of missen. Ook begrijpen mensen elkaar soms niet goed, iedereen heeft andere meningen. Dit zou beter met elkaar besproken moeten worden, en dat meningen en suggesties moeten worden vastgelegd. Voor de rest gaat de communicatie tussen collega's goed en wordt alles zo veel mogelijk met elkaar besproken.

Belangrijkste bevindingen naar aanleiding van het interview:

- Het beheerplan wordt nu pas voor het eerst opgesteld. Dit had wellicht al veel eerder kunnen worden gedaan;
- In het beheerplan wordt vermeld wat er per jaar gedaan gaat worden, hoe dit gedaan wordt en eruit komt te zien. Ook hoe samenloop tot stand komt wordt hier in beschreven en een planning van alle besluiten voor het komende jaar;
- Prioritering van riolering komt niet altijd overeen met de beslissingen die genomen worden voor de projecten. Hierdoor kunnen riolen met hoge prioriteit toch uitgesteld worden;
- Medewerkers halen vaak informatie bij verschillende of verkeerde personen, waardoor je verschillende en foutieve informatie door krijgt;
- Soms is het lastig om informatie te delen, omdat informatie in het systeem nog niet klopt en anders is dan beschreven → revisies kloppen niet of missen;
- Meningen en suggesties moeten met elkaar besproken worden en wellicht worden vastgelegd.

Bijlage 2: Brief visitatiecommissie aan cluster RIJN-6

Geachte bestuurder,

Deze brief is een vervolg op onze brief over het voorlopige beeld van de Visitatiecommissie Waterketen d.d. 7 oktober 2013. Wij danken u voor uw inspanning voor een nadere onderbouwing van het beeld over uw regio. Op dit moment beschikt de commissie ver een definitief beeld van de voortgang van de implementatie van de afspraken over doelmatigheidsverbetering in de (afval)waterketen. Met deze brief wil ik graag ons definitieve beeld over uw regio met u delen.

De commissie heeft op basis van een specifiek beoordelingskader gekeken naar de door uw regio aangereikte informatie. We hebben gekeken naar het ambitieniveau voor de kostenbesparing, de concreetheid van de plannen en de implementatie daarvan. Zie voor het volledige beoordelingskader bijlage I bij deze brief. Vervolgens hebben wij per regio een duiding gegeven aan de mate van voortgang. We gebruiken hiervoor de begrippen: koploper, peloton en achterblijver.

Op basis van onze tweede beoordeling rekenen wij uw regio tot de groep achterblijvers. Onze argumentatie hiervoor is de volgende:

A: Onvoldoende ambitieniveau

Uit het toegezonden feitenrapport van 15 november 2011 maken we op dat op basis van de uitgewerkte business cases een kostenbesparing kan worden gerealiseerd van 3-4% of 5-10%. Dit is afhankelijk van of de regio kiest voor lokale clusters of voor een RWO (een regionale waterketen-organisatie¹). Uit de stukken blijkt dat de regio heeft gekozen voor de optie van lokale clusters waarbij naar schatting 3-4% kostenbesparing kan worden gerealiseerd.

De toegezonden stukken geven ons geen aanknopingspunten om te veronderstellen dat de clusters de ambities hebben om de kosten met meer dan 10% te verminderen ten opzichte van het kostenniveau 2020 bij ongewijzigd beleid (totale kosten stadsregio 2020 bij ongewijzigd beleid: € 84.500.000; prijspeil 2010). Hierbij merken we het volgende op: (1) De clusters zien ten onrechte het verschil tussen hun kostenniveau 2020 bij ongewijzigd beleid 2020 en de berekende landelijk kostenstijging tot 2020 bij ongewijzigd beleid (uitgangspunt Bestuursakkoord Water 2011) als een kostenbesparing;

(2) De commissie hanteert voor haar beoordelingen niet de (ontwikkeling van) riool- en zuiverings-tarieven als uitgangspunt, maar (de ontwikkeling van) het lastenniveau van de afvalwaterketen.

B: Gemiddeld genomen zijn de plannen van de cluster onvoldoende concreet.

We zien dat iedere cluster zijn eigen aanpak heeft om de doelstellingen van het Bestuursakkoord Water 2011 te realiseren. Ook de mate waarin de activiteiten concreet zijn beschreven, verschilt. Wij hebben diverse werkplannen of agenda's voor de toekomst ontvangen, waarin activiteiten staan vermeld die moeten leiden tot kostenbesparingen, kwaliteitsverbetering en vermindering van de kwetsbaarheid. In de meeste gevallen zijn de activiteiten echter niet of beperkt SMART uitgewerkt. Zo wordt bijvoorbeeld niet aangegeven welke besparingen met de maatregelen worden beoogd.

C: Onvoldoende voortgang van de implementatie van de plannen

De clusters bevinden zich grotendeels nog in de plan- voorbereidingsfase. De commissie stelt als norm dat op basis van de samenwerking al in 2013 (samenwerkings-)maatregelen concrete besparingen zouden opleveren. Uit de ontvangen rapportages is dit niet op te maken. Alleen het waterschap Rivierenland geeft aan ruim € 1.008.000 in 2013 te zullen besparen, waarvan circa € 480.000 aan uw regio wordt toegerekend. Positief is dat in de loop van 2013 in alle vier de subregio's samenwerkingsovereenkomsten zijn getekend en dat de cluster Rijn6 + Nijmegen in januari 2013 de notitie Visie op de afvalwaterketen heeft opgesteld die leidraad wordt voor op te stellen GRP's en afvalwaterbeheerplannen.

De commissie neemt de uitkomst van deze tweede beoordeling mee in het definitieve beeld van alle regio's en drinkwaterbedrijven, waarover wij op donderdag 23 januari naar buiten treden. Op die dag neemt de minister van IenM de voortgangsrapportage van de commissie in ontvangst. Een digitale versie van de voortgangsrapportage is vanaf donderdagmiddag beschikbaar via de website www.samenwerkenaanwater.nl/visitatie.

Ik verzoek u om niet over de inhoud van deze brief naar buiten te treden, voordat de minister de voortgangsrapportage heeft ontvangen.

De visitatiecommissie gaat in de periode februari – maart langs bij de achterblijvers voor een visitatiebezoek. Het secretariaat van de commissie neemt op korte termijn contact met u op voor het maken van een afspraak met uw regio. Tevens ontvangt u uiterlijk half februari een notitie met nadere informatie over de visitatiebezoeken en het vervolgproces. Deze notitie wordt ook gepubliceerd op de website www.samenwerkenaanwater.nl/visitatie.

Mocht u behoefte hebben aan contact met de commissie over onze bevindingen, dan kunt u contact opnemen met het secretariaat. E:visitatiecommissiewaterketen@berenschot.nl. en T:070-311 93 11.

Ik wil u er wel op wijzen, dat deze reactie geen invloed meer zal hebben op ons definitieve beeld van uw regio voor onze voortgangsrapportage.

Ik hoop u zo voldoende geïnformeerd te hebben en wens u veel succes met de doelmatigheidsopgave in de (afval)waterketen.

Met vriendelijke groet,

K.M.H. Peijs

Voorzitter Visitatiecommissie Waterketen

Bijlage I: Beoordelingskader

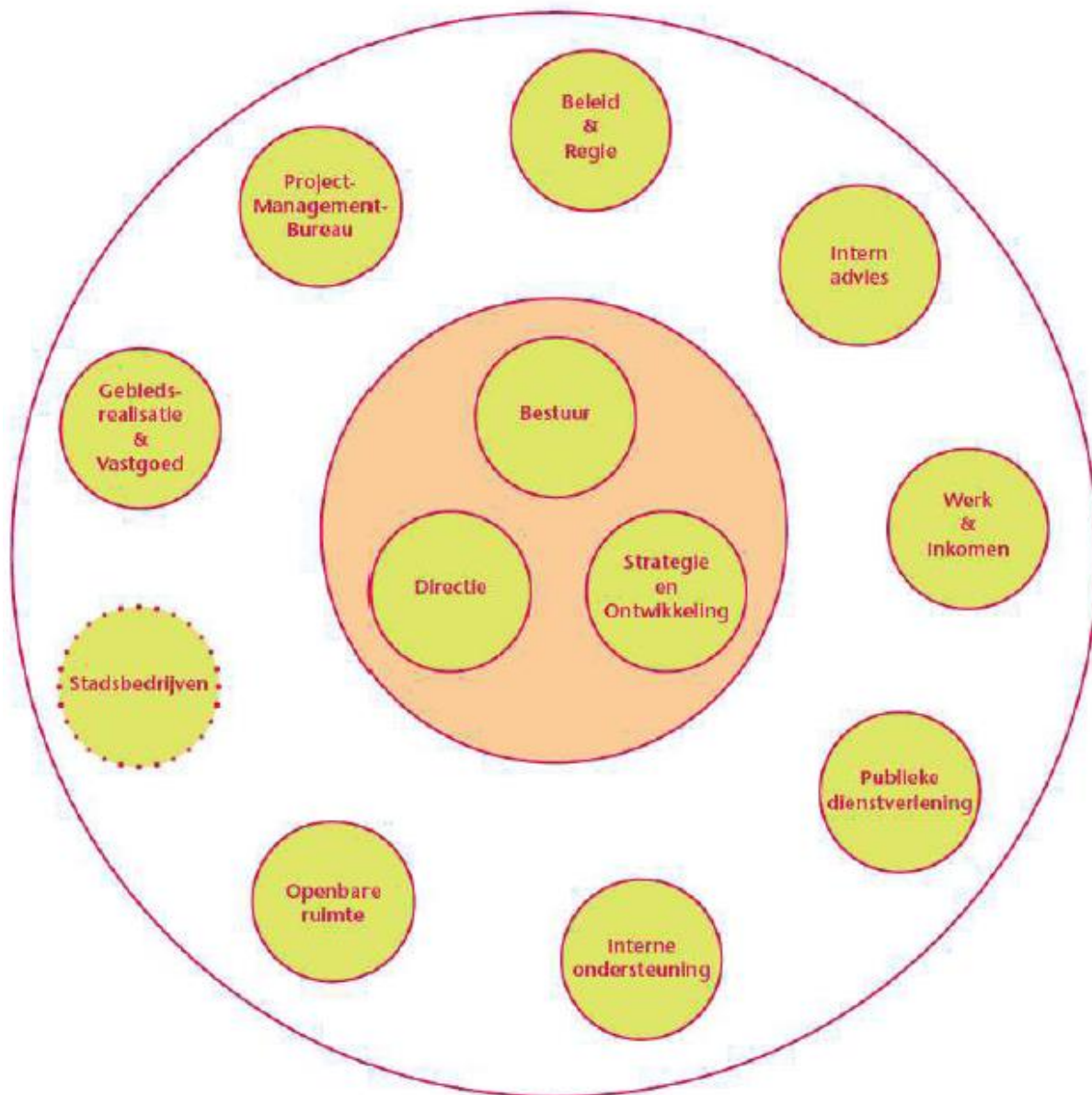
Bent u geïnteresseerd in de bijlagen, neem dat contact met ons op: jasperhermelinq@hotmail.com of emile.willemse@wur.nl

1 Met betrekking tot de RWO wordt in het feitenrapport geconcludeerd dat 13% besparen zonder daarbij te bezuinigen (=inleveren op taakinvulling en/of kwaliteit) een forse opgave is, maar dat dit niet onhaalbaar is.

Bijlage 3 Uitsplitsing behaalde bezuinigingen

Minder meer, excl. BTW (miljoenen euro's)	Ingevuld per 2014	Arnhem	Lingewaard	Overbetuwe	Rheden	Waterschap Rijmerenland	Waterschap Rijn en IJssel
OAS Nieuwgraaf	0,13	0,11			0,02		
Heroverwegingen van maatregelen, 'doen we de goede dingen goed'	0,82	0,14	0,01	0,29	0,38		
Nieuwe opgaven	0,95	0,25	0,01	0,29	0,40		
Risicogestuurd beheer, vervanging op basis van daadwerkelijke kwaliteit en afstemming met andere werken in de openbare ruimte	0,14	0,14					
Rioleringswerken slimmer en gecombineerd met andere partijen uitgevoerd	0,06		0,06				
Relining ingevoerd als alternatief voor vervanging	0,01			0,01			
Risicogestuurd beheer	0,38				0,38		
Kapitaallasten, bestaande opgaven	0,59	0,14	0,06	0,01	0,38		
Slimmer werken en heroverweging van taken en risicogestuurd beheer		0,71					
Overdracht van de gemalen aan Waterschap Rijn en IJssel, waterkwaliteitsmaatregelen in Velp, toepassing van risicogestuurd beheer en betere afstemming Riolerings en Openbare Ruimte					0,16		
Slimmer werken						0,08	0,17
Operationeel beheer	1,12	0,71			0,16	0,08	0,17
subtotaal	2,66	1,10	0,07	0,30	0,94	0,08	0,17
Integratie afvalwaterketen							
Samenwerking Rijngemaal	0,11	0,11					
Maatregelen Velp	0,01				0,01		
<i>afgekoppeld (ha)</i>		91	11	6	50		
Voordeel afkoppelen (0.639 euro/m ² pp 2013)	1,01	0,58	0,07	0,04	0,32		
subtotaal	1,13	0,69	0,07	0,04	0,33		
TOTAAL	3,79	1,79	0,14	0,34	1,27	0,08	0,17

Bijlage 4 Organogram gemeente Arnhem



Bijlage 5 Task Force

De “Task Force” is een project dat in het leven is geroepen omdat er taken zo snel mogelijk moeten worden uitgevoerd om de begroting van dit jaar te halen om onderbesteding te voorkomen. Als cluster openbare ruimte wil je dit voorkomen omdat de kans bestaat dat het bestuur geld uit de begroting haalt. Omdat ze zien dat het cluster geld laat liggen.

Onderbesteding wordt vaak veroorzaakt omdat het cluster niet in staat is om in een jaar zowel zaken voor te bereiden als uit te voeren.

Wat je nu ziet bij het cluster openbare ruimte is dat er op dit moment niemand is die het totale overzicht in de openbare ruimte in de gaten houdt. Zo is er ook dus niemand verantwoordelijk voor onderbesteding. Dit houdt ook in dat er niemand verantwoordelijk is voor de sturing op de planning van de activiteiten die dit jaar gerealiseerd moeten worden. Door te sturen op planning en activiteiten kan er tussentijds worden bijgestuurd, waardoor onderbesteding kan worden voorkomen.

Uit het project “Task force” hebben wij geconcludeerd dat door het ontbreken van sturing er halverwege het jaar paniek ontstaat en alle zeilen moeten worden bijgesteld in de vorm van een “Task Force”, om in alle ijl onderbesteding te voorkomen. Een beter voorbeeld dan de “Task Force” om nog meer in te zetten op de methode assetmanagement is er niet.

Bibliografie Interviews

- Beenen, T. (2014, Mei 22). Assetmanagement op stedelijk waterbeheer. (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)
- Boomen, M. v. (2014, mei 6). Assetmanagement. (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)
- Bos, R. (2014, juni 12). Assetmanagement op stedelijk waterbeheer. (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)
- Jansen, R., & Smit, M. (2014, mei 26). Werkproces cluster openbare ruimte. (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)
- Krol, J. (2014, juni 5). Assetmanagement op stedelijk waterbeheer. (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)
- Leenders, H. (2014, juni 11). Assetmanagement op stedelijk waterbeheer. (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)
- Stellingwerf, J.-J. (2014, april 29). Bestuurs akkoord water (BAW). (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)
- Stuivenberg, C. (2014, juni 5). Assetmanagement op stedelijk waterbeheer. (J. Hermeling, & E. Willemse, Interviewers)

Bibliografie websites:

- Boomen, M. v. (sd). *colibrie-advies*. Opgeroepen op mei 2, 2014, van Colibrie-Advies BV:
<http://www.colibrie-advies.nl>
- CMS Assetmanagement. (sd). *FMECA-RCM*. Opgeroepen op mei 22, 2014, van www.cmsam.nl:
<http://www.csmam.nl/FMECA-RCM>
- ISO. (sd). *ISO 55000 assetmanagement*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van www.iso55000.nl:
<http://www.iso55000.nl/iso-55000>
- ISO. (sd). *Wat levert assetmanagement op*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van www.iso55000.nl:
<http://www.iso55000.nl/startpagina/wat-levert-assetmanagement-op>
- Rijkswaterstaat. (sd). *Rijkswaterstaat*. Opgeroepen op mei 7, 2014, van www.rijkswaterstaat.nl:
http://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen_met_rws/nieuws/nieuwsbrieven/rws_zakelijk/juli2012/assetmanagement-in-balans.aspx
- Stichting Rioned. (sd). *Stichting Rioned*. Opgeroepen op mei 5, 2014, van www.riool.net:
<http://www.riool.net/assetmanagement>
- Stichting Toegepast Onderzoek Water. (sd). *STOWA*. Opgeroepen op mei 5, 2014, van STOWA:
<http://www.stowa.nl>

Bibliografie publicaties:

Gemeente Arnhem & DHV. (2009). *Waterplan Arnhem 2009-2015*. Arnhem: Arnhem.

Gemeente Arnhem. (2007). *Gemeentelijk Rioleringsplan 4*. Arnhem: Gemeente Arnhem.

Gemeente Arnhem. (2013). *Keuzenota, integraal onderhoud van de openbare ruimte*. Arnhem: Arnhem.

Gemeente arnhem. (2013). *Meerjarenprogrammabegroting,(MJPB) 2014-2017*. Arnhem: Gemeente Arnhem.

Krol, J. (2013). *Projectplan, proces integraal programmeren*. Arnhem: Gemeente Arnhem.

Mante, B. (2007). *Assetmanagement masterplan*. Arnhem: Provincie Gelderland.

STOWA & Stichting RIONED. (2010). *Conceptvisie: Assetmanagement op stedelijk waterbeheer*. Ede: RIONED.

Stumpe, J. (2001). *Bestuurs Akkoord Water*. Unie van waterschappen.

Begrippenlijst

STOWA	Stichting toegepast onderzoek waterbeheer.
Stichting RIONED	Stichting RIONED is de koepelorganisatie voor de riolering en het stedelijk waterbeheer in Nederland. In RIONED participeren alle partijen die bij de rioleringszorg betrokken zijn.
Assetmanagement	Gecoördineerde activiteiten om waarde te realiseren uit assets.
Assets	Alle tastbare en ontastbare zaken die van waarde zijn voor een persoon, bedrijf of publiekrechtelijke organisatie.
Beheer	Zorgen voor het functioneren van voorzieningen.
BAW	Bestuursakkoord water.
GRP	Gemeentelijk Riolerings Plan: Een plan waarin voor vijf jaar is vastgesteld wat er op