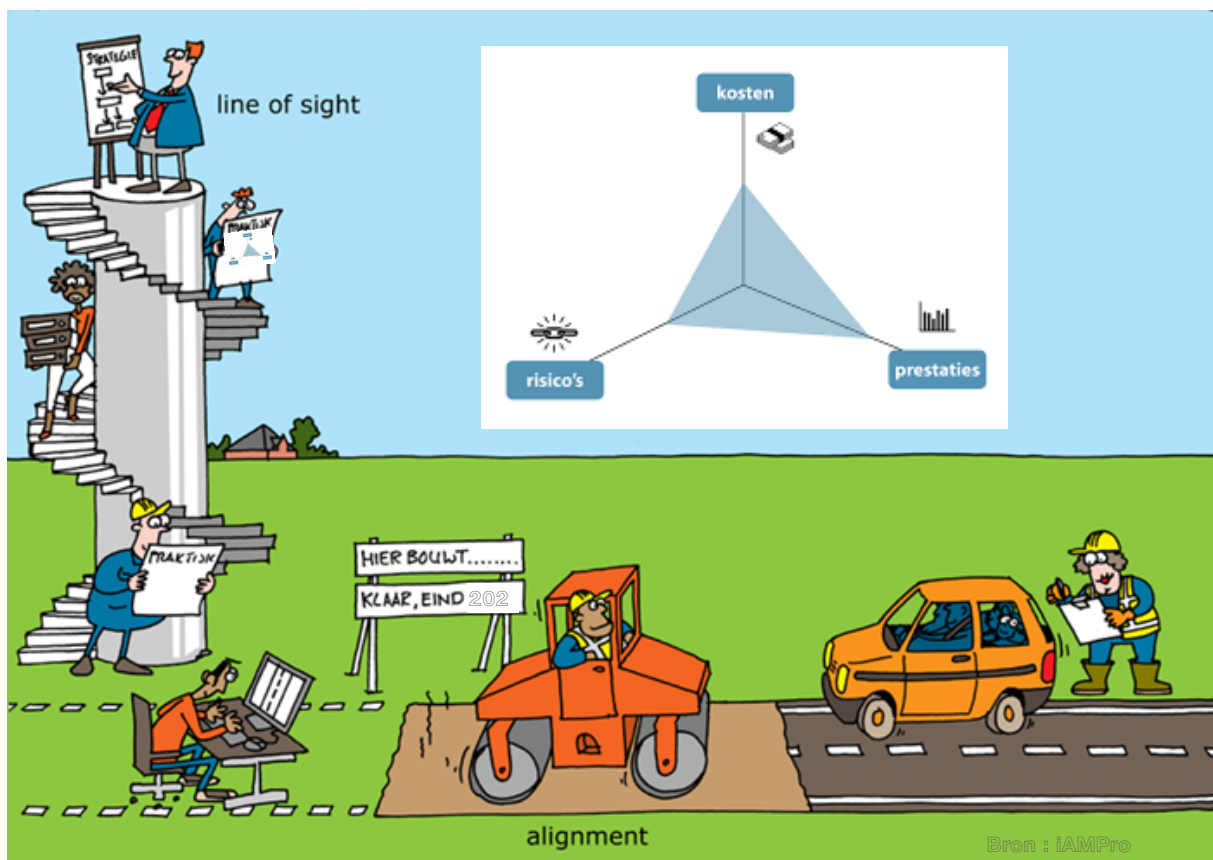


Assetmanagement bij Waterschap De Dommel

De invloed van het bestuur op de sturing van de assets bij het afvalwatertransport



30 augustus 2021

Rekenkamercommissie Waterschap De Dommel

INHOUDSOPGAVE

Inhoud

1	Aanleiding, doelstelling en aanpak	3
2	Context	4
2.1	Wat is assetmanagement	4
2.2	Assetmanagement in het afvalwatertransport van Waterschap De Dommel.....	6
3	Onderzoeksvraag	7
3.1	Onderzoeksbehoefte	7
3.2	Onderzoeksvraag	7
3.3	Onderzoeksmethode	8
4	Onderzoeksresultaten	9
4.1	Huidige kwaliteit assetmanagement (onderzoeksvraag 1)	9
4.2	Aangegeven verbeterkansen (onderzoeksvraag 2)	9
4.2.1	Inzichtelijk maken van het proces en op basis daarvan de rollen binnen assetmanagement	9
4.2.2	Vergroten invloed Algemeen bestuur (onderzoeksvragen 3 en 4)	9
4.3	Stand van zaken aanbevelingen rapporten “Grote projecten” en “Energiefabriek”	10
5	Conclusie en aanbeveling	11

1 Aanleiding, doelstelling en aanpak

Bij kapitaalintensieve organisaties is het tegenwoordig gewoengoed om assetmanagement toe te passen. Waterschap De Dommel past de principes van assetmanagement toe op een gedeelte van de Waterketen. Op kleine schaal worden elementen van assetmanagement toegepast binnen het Watersysteem. Het ontbreekt aan een overkoepelend assetmanagement “framework”. Tot nu toe hebben andere opgaven voorrang/een hogere prioriteit toegekend gekregen.

De Rekenkamercommissie speelt al geruime tijd met het idee om te onderzoeken op welke wijze principes van assetmanagement het algemeen bestuur kunnen helpen om nog meer inzicht te krijgen in de afwegingen die de ambtelijke organisatie maakt. Dit zodanig dat het algemeen bestuur vanuit de invulling van de kaderstellende, sturende en controlerende rol op het strategisch niveau effectief en efficiënt sturing kan geven bij het stellen en het behalen van doelen.

De Rekenkamercommissie heeft een adviesbureau de opdracht gegeven om het niveau van asset management te onderzoeken bij Waterschap De Dommel. Om het onderzoek voldoende klein te houden is dit afgebakend door alleen het afvalwatertransport te beschouwen. Hierbij is de verwachting dat het voor andere beleidsvelden nagenoeg hetzelfde beeld geeft.

In de bijlage is in presentatievorm het onderzoeksresultaat weergegeven. Hierin staat ook uitgelegd welke referentiemodellen er zijn gebruikt en welke principes er zijn binnen assetmanagement.

De Rekenkamercommissie geeft in het hiernavolgende een samenvatting van de onderzoeksresultaten.

In het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen heeft de Rekenkamercommissie een vertaling gemaakt van de bevindingen en verbeterkansen naar concrete aanbevelingen voor Waterschap De Dommel. De Rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat assetmanagement bij Waterschap De Dommel tot nu toe nog vaak als een vooral technisch proces wordt gezien dat zich vooral afspeelt in de waterketen en zich richt op standaardisatie, transparantie, verbeteringen en aanpassingen in de bedrijfsvoering. Assetmanagement is echter veel meer. Met assetmanagement kunnen politieke keuzen worden vertaald naar de uitvoering, hogere doelen worden bewaakt en heldere afwegingen worden gemaakt tussen prestaties, kosten en risico's. De Rekenkamercommissie wil het algemeen bestuur graag meenemen in het vorengaande en van hieruit haar onderzoeksresultaten presenteren. Het volgende tijdpad wordt gevolgd¹:

1. Aanbieding eindrapportage Rekenkamercommissie aan algemeen bestuur , (inclusief reactie dagelijks bestuur en nawoord Rekenkamercommissie): 18 oktober 2021
2. Presentatie eindrapportage door Rekenkamercommissie aan algemeen bestuur : 4 november 2021
3. Besluitvorming eindrapportage Rekenkamercommissie door algemeen bestuur : 24 november 2021 of 23 februari 2022

¹ Brief d.d. 6 juli 2021 Rekenkamercommissie aan algemeen bestuur Waterschap De Dommel

2 Context

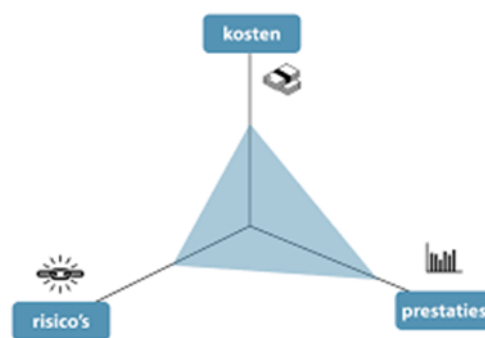
2.1 Wat is assetmanagement²

Assetmanagement is gedefinieerd als zijnde de gecoördineerde activiteiten van een organisatie om waarde te realiseren uit de assets. Op het eerste gezicht een eenvoudige definitie. Maar door de alomvattendheid kan de term leiden tot een Babylonische spraakverwarring.

Assetmanagement stelt een organisatie in staat bij het bereiken van haar organisatiedoelstellingen waarde te realiseren uit assets³. Wat waarde inhoudt, zal afhangen van deze doelstellingen, de aard en het doel van de organisatie en van de behoeften en verwachtingen van de stakeholders.

Assetmanagement ondersteunt het realiseren van waarde en zorgt tegelijkertijd voor een evenwicht tussen financiële, milieu- en maatschappelijke kosten, risico's, kwaliteit van dienstverlening en prestaties in verband met assets.

Assetmanagement stelt een organisatie in staat om keuzes te maken op basis van prestaties, kosten en risico's



De voordelen van assetmanagement kunnen onder andere bestaan uit:

- **betere financiële prestaties:** men kan het rendement op investeringen verbeteren en de kosten verlagen en tegelijkertijd de waarde van de assets behouden, zonder concessies te doen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen op de korte of lange termijn;
- **met informatie onderbouwde besluiten over investering in assets:** dit stelt de organisatie in staat tot betere besluitvorming en tot het doeltreffend realiseren van evenwicht tussen haar kosten, risico's, kansen en prestaties;
- **beheerst risico:** het verlagen van financiële verliezen, verbeteren van gezondheid, veiligheid, goodwill en reputatie en het minimaliseren van milieu- en maatschappelijke gevolgen kunnen leiden tot minder verplichtingen zoals verzekeringspremies, boetes en straffen;
- **verbeterde diensten en resultaten:** het waarborgen van de prestaties van assets kan leiden tot betere diensten of producten die constant aan de verwachtingen van klanten en stakeholders voldoen of deze zelfs overtreffen;

² Bron: NEN-ISO 55000

³ Een asset is een zaak, ding of entiteit met potentiële of daadwerkelijke waarde voor een organisatie.

- ***aantoonbaar nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid***: dit verbetert het vermogen van de organisatie om, bijvoorbeeld, uitstoot te verminderen, hulpbronnen te sparen en om te gaan met klimaatverandering, en het stelt de organisatie in staat om blijk te geven van maatschappelijk verantwoorde en ethische bedrijfspraktijken en goed rentmeesterschap;
- ***aangetoonde 'compliance'***: transparant voldoen aan eisen vanuit wet- en regelgeving of statutaire eisen en naleving van assetmanagementnormen, -beleid en -processen kan het mogelijk maken 'compliance' aan te tonen;
- ***verbeterde reputatie***: door verhoogde klanttevredenheid, en vergroot bewustzijn en vertrouwen bij stakeholders;
- ***een meer duurzame organisatie***: het doeltreffend sturen van korte- en langetermijneffecten, uitgaven en prestaties kan de duurzaamheid van de activiteiten en de organisatie verbeteren;
- ***verbeterde doelmatigheid en doeltreffendheid***: het beoordelen en verbeteren van processen, procedures en assetprestaties kan de doelmatigheid en doeltreffendheid en het bereiken van de organisatiedoelstellingen verbeteren.

Het risico van assetmanagement is dat de invoering op een te rigide manier plaatsvindt, waarbij de innovatie en creativiteit onder druk komt te staan. Er moet bewust worden stil gestaan dat de objectieve waarheid niet bestaat en dat niet alle risico's vermeden kunnen worden.

2.2 Assetmanagement in het afvalwatertransport van Waterschap De Dommel

Binnen de afvalwaterketen van Waterschap De Dommel wordt al zeer geruime tijd met de principes van assetmanagement gewerkt. Op basis van risico's en functioneren wordt onderhoud uitgevoerd en wordt per geval bepaald of vervangingsinvesteringen noodzakelijk zijn om de voor de doelrealisatie uit te voeren prestaties te kunnen blijven garanderen. De Dommel hanteert hier soms een bedrijfswaardenmatrix voor, waarin risico's inzichtelijk zijn gemaakt. In deze bedrijfswaardenmatrix worden de effecten en de kans dat zich een probleem voor kan doen voor verschillende scenario's tegen elkaar afgezet.

KOSTEN	COMPLIANCE	VEILIGHEID/ ARBO	MILIEU	IMAGO	VOLDOEN AAN ONTWERPCAPA CITEIT	faalkans					
						Ze er la ag : < d an 1 x p er 1 0 0 j r	La ag : 1 x p er 1 0 0 j r t o t 1 x p er 1 0 j r	Be p er k t : 1 x p er 1 0 j r t o t 1 x p er j r	Ge re g e l d : 1 x p er j r t o t 1 0 x p er j r	V a a k : 1 0 x p er j r t o t 1 0 0 x p er j r	Ze er v a a k : m e e r d a n 1 0 0 x p er j r
Realisatie overeenkomstig met de plannen waarbij geen verrassingen mogen optreden t.a.v. de financiële rest risico's Het betreft de gevolgschade welke ontstaan naast herstelwerkzaamheden	Voldoen aan de gemaakte afspraken binnen de kaders van wet- en regelgeving en het bestuursprogramma Het betreft de ernst juridische gevolgen na aanleiding van een mogelijk overtreding. Niet alleen de	Voldoen aan de omgevingsveiligheid als ook het voldoen aan goede arbo omstandigheden en	Leveren van een positieve bijdrage aan de volksgezondheid, natuur en het milieu (water, bodem, geur en geluid) Indien er overlast wordt geconstateerd hebben deze invloed op het risico welke wel/niet acceptabel zijn.	De mate waarin het waterschap wordt gezien als professioneel, duurzaam en betrouwbaar Objecten dienen er representatief te zijn.	Het doelmatig inzetten van de juiste kennis en capaciteit om in te kunnen spelen op de maatschappelijke behoeften en ontwikkelingen Een component/installatie en/of systeem kan invloed hebben op het beperken van de ontwerpcapaciteit						
Gevolgschade > €1.000.000	Strafzaak	Dodelijk letsel Ernstig gewonde met blijvend letsel	Overlastdag betreft >168uur Dode vissen >50k (enorme vissterfte) KRW klasse terugval >2	Internationale commotie	Geen influent afname uit rioolstelsel of slibverwerking > 5 dagen						
€500.000 > gevolgschade < €1.000.000	Dwangbevel	Ongeval met letsel Overschrijden ARBO met ongeval met letsel tot gevolg	Overlastdag betreft > 48uur en minder dan <168uur Dode vissen 5-50k (massale vissterfte) KRW klasse terugval =2	Nationale commotie Negatief oordeel partners, medewerker en/of publieke opinie Individuele klachten >1000	Geen influent afname uit rioolstelsel of verminderde slibverwerking > 24 uur en minder dan < 5 dagen						
€100.000 > gevolgschade < €500.000	Onderzoek	Ongeval met kort verzuim Overschrijden ARBO met ongeval met kort verzuim	Overlastdag betreft > 24uur en minder dan <48 uur Dode vissen 500 -5k KRW klasse lager in beoordeling	Regionale Commotie Negatief oordeel partners en publieke opinie Individuele klachten 100-1000	Geen influent afname uit rioolstelsel of verminderde slibverwerking > 8 uur en minder dan < 24 uur						
€25.000 > gevolgschade < €100.000	Waarschuwing	Ongeval zonder verzuim (bv. Werken in een beslotenruimte, dragen beschermingmiddelen)	Overlastdag betreft > 4uur en minder dan <24uur Dode vissen 50 -500 Dode watervogels <100	Lokale commotie Negatief oordeel publieke opinie	Geen influent afname uit rioolstelsel of verminderde slibverwerking > 4 uur en minder dan < 8 uur						
€5.000 > gevolgschade < €25.000	Geconstateerde afwijking van vergunning	Bijna ongeval Enig ongemak (bv. moeilijk bereikbare plaatsen)	Overlastdag betreft > 1 uur en minder dan <4 uur Dode vissen 5-50 Lagere score binnen KRW klasse	Externe discussie Individuele klachten 1-10 (extern)	Geen influent afname uit rioolstelsel tijdens RWA bedrijf of verminderde slibverwerking > 1 uur en minder dan < 4 uur						
Gevolgschade < €5.000	Geconstateerde afwijking van beleid	Geen invloed op veiligheid Geen ongemak	Overlastdag betreft minder dan <1uur en binnen proces te corrigeren Geen dode vissen of watervogels	Interne discussie Individuele klachten 1 (intern)	Geen vermindering aan ontwerpcapaciteit tijdens bedrijfsvoering <1 uur 8uur voor regulier onderhoud						
						Aanvaardbaar risico					
						Niet-aanvaardbaar risico					

Tabel 1 : Huidige bedrijfswaardenmatrix waterketen.

Conform het afschrijvingsbeleid van het waterschap hebben de civiele installatiedelen een afschrijvingstermijn van 40 jaar. De elektrotechnische en mechanische componenten worden in 18 jaar afgeschreven. Vervanging is echter vaak niet nodig na de afschrijvingstermijn. Deze keuze wordt pas gemaakt na de afweging kosten/prestatie/risico. Dit kan overigens ook voor de afschrijvingstermijn zijn.

Het afvalwater dat wordt verwerkt door Waterschap De Dommel, wordt in het rioolstelsel van de gemeenten verzameld en vanaf het overnamepunt via het transportstelsel van Waterschap De Dommel naar de rioolwaterzuiveringsinrichtingen gebracht. In totaal liggen er 55 km vrij vervalleidingen en 210 km persleidingen die grotendeels uit de jaren '70 dateren. Ze vertegenwoordigen een vervangingswaarde van € 500 mln. Deze leidingen worden niet vervangen als ze zijn afgeschreven, maar aan de hand van inspecties worden de kwaliteit en risico's bepaald en al dan niet besloten tot vervanging.

3 Onderzoeksvraag

3.1 Onderzoeksbehoefte

Waterschap De Dommel past de principes van assetmanagement toe op een gedeelte van de Waterketen. Op kleine schaal worden elementen van assetmanagement toegepast binnen het Watersysteem. Het ontbreekt aan het een overkoepelend assetmanagement "framework". Tot nu toe hebben andere opgaven voorrang/een hogere prioriteit toegekend gekregen.

Het vorige hoofdstuk beschrijft dat assetmanagement een veel bredere scope heeft dan de reguliere bedrijfsvoering van Beheer en Onderhoud. Assetmanagement kan veel verder gaan. De Rekenkamercommissie wil graag inzicht krijgen in de relatie tussen de inspanningen en organisatiedoelen en de afwegingen die plaatsvinden tussen de prestaties, kosten en risico's. Dit proces vindt plaats in de voorbereiding van planning producten als het Beleidsplan, de Voorjaarsnota en de Beleidsbegroting en wordt vooral per programma/beleidsveld opgepakt.

3.2 Onderzoeksvraag

De Rekenkamercommissie heeft de volgende onderzoeksvragen gesteld:

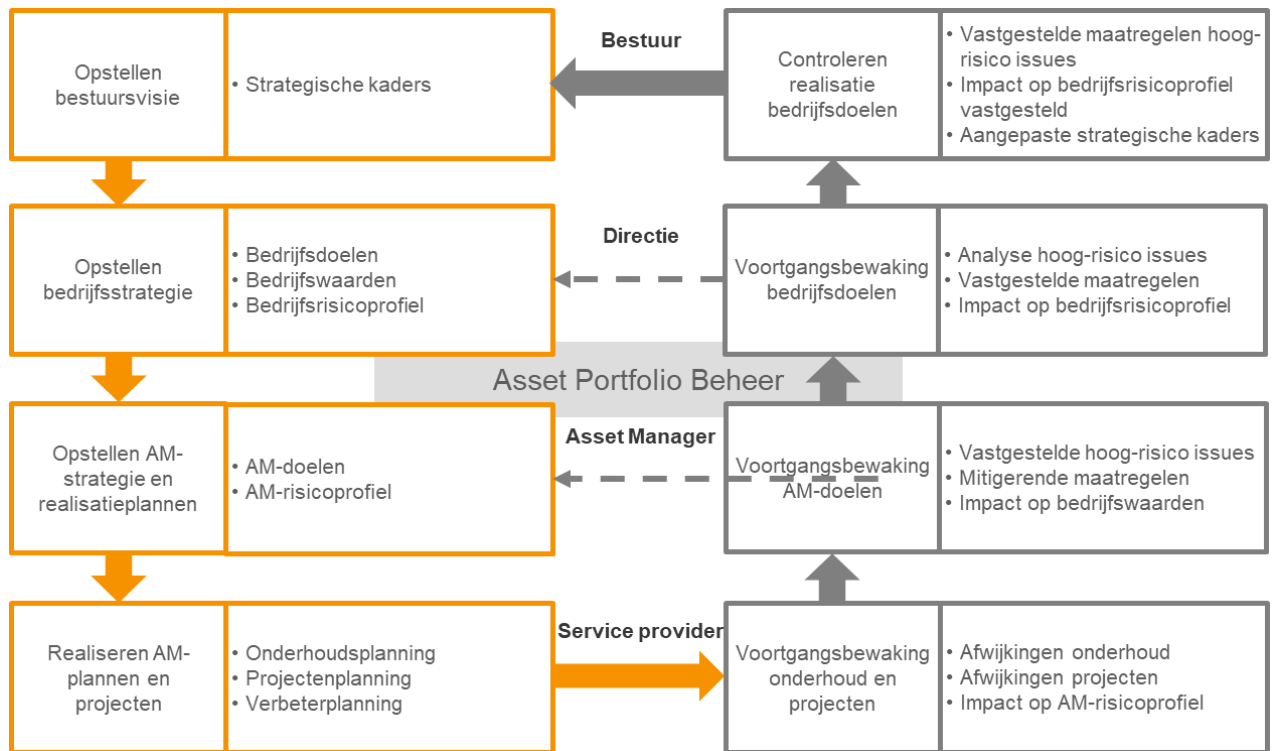
1. Wat is de huidige kwaliteit van het assetmanagement binnen het afvalwatertransport door Waterschap De Dommel?
2. Welke verbeteringen zijn er in dit kader mogelijk?
3. Hoe kunnen verschillende scenario's in dit kader in beeld worden gebracht?
4. Hoe kunnen verbeteringen én scenario's worden ingezet om de invloed van het algemeen bestuur op de assets binnen het afvalwatertransport te vergroten?

3.3 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd in drie stappen.

- Ten eerste is de huidige situatie in kaart gebracht door documentanalyses en interviews met bestuursleden en medewerkers uit de ambtelijke organisatie.
- Vervolgens is in een interactieve workshop met bestuursleden en medewerkers bepaald met welke oplossingen en oplossingsrichtingen de situatie van het referentiemodel bereikt kan worden.
- Tot slot zijn oplossingen omgezet in een verbetervoorstel met een implementatieplan op hoofdlijnen.

Als basis voor dit onderzoek is uitgegaan van een analyseraamwerk dat is gebaseerd op de asset managementnorm ISO55000.



Service provider = uitvoerende organisatie

Figuur: referentiemodel en analyseraamwerk gebaseerd op ISO55000

4 Onderzoekresultaten

4.1 Huidige kwaliteit assetmanagement (onderzoeksvraag 1)

Binnen het Afvalwatertransport worden grote delen van de assetmanagement-principes al toegepast. Gebleken is dat deze ontwikkeling op een organische wijze is ontstaan: vanuit kansen en vastgestelde problemen zijn en worden werkwijzen verbeterd. Het ontbreekt echter aan een duidelijke integrale structuur tussen de verschillende processen en werkwijzen en niet alle processtappen binnen asset management worden volledig ingevuld.

Door de aanpak binnen de ambtelijke organisatie worden ontwikkelingen veelal ‘bottom up’ georganiseerd. Het algemeen bestuur kan in dit proces beter geïnformeerd worden om haar controlerende rol op het strategisch niveau te vervullen en op een effectieve en efficiënte wijze sturing te geven aan het stellen en het behalen van de doelen. De informatievoorziening aan het algemeen bestuur over de werkwijze, toegepaste besluitvormingscriteria en de vertaling van de bedrijfsstrategie naar assetmanagement-strategie en uitvoeringsplannen kan verbeteren.

Tijdens het onderzoek is middels interviews een assetmanagement-volwassenheidsscan gedaan. De huidige assetmanagement-werkwijze wordt gewaardeerd als ‘ingericht’. Dit betekent dat er sprake is van een gedefinieerde, door de organisatie geaccepteerde werkwijze die redelijk trouw wordt toegepast, maar bij afwijkingen nog wel eens uit het oog wordt verloren. Het betreft hier een gemiddelde waardering van alle betrokken processtappen, waarbij de volwassenheid van diverse stappen hoger uitvallen dan het gemiddelde en voor andere processtappen lager dan het gemiddelde.

4.2 Aangegeven verbeterkansen (onderzoeksvraag 2)

4.2.1 Inzichtelijk maken van het proces en op basis daarvan de rollen binnen assetmanagement

Voor alle betrokkenen wordt inzichtelijk gemaakt hoe de strategische kaders vanuit het bestuur worden vertaald naar concrete assetmanagement-doelstellingen, noodzakelijke maatregelen, investeringsprojecten en uitvoeringsplannen voor onderhoud.

Assetmanagement-plannen en verbetervoorstellen kunnen via een gestructureerd proces in lijn worden gebracht met de bedrijfsstrategie. Hiervoor biedt het proces voor de ontwikkeling van het Strategisch Asset Management Plan handvatten. Daarnaast kan de huidige Lange Termijn Asset Planning worden uitgebreid met visualisaties van de vervangingsprioriteiten die gebaseerd worden op technische (fysieke conditie van assets) en niet-technische levensduur criteria (operationele kosten, risico's en functionaliteit), zodanig dat in één oogopslag een beeld kan worden gevormd van het totale areaal aan assets.

Het opstellen en beoordelen van (vervangings-)scenario's aan de hand van prestaties, risico's, investeringen en operationele kosten (PRIK-factoren) levert een integraal beeld op van de impact van keuzes. Hierin kan de toepassing van de bedrijfswaardenmatrix een belangrijke rol spelen.

4.2.2 Vergroten invloed algemeen bestuur (onderzoeksvragen 3 en 4)

De invloed van het algemeen bestuur kan verbeterd worden indien het algemeen bestuur beter inzicht krijgt in de prestaties van de ambtelijke organisatie. Door het algemeen bestuur te betrekken bij het ontwikkelen van een strategisch assetmanagement plan wordt het effect van de kaderstellende rol van dat bestuur vergroot. Hierdoor werken de ambtelijke organisatie en het

bestuur van Waterschap De Dommel via een gecombineerde ‘top down’ en ‘bottom up’ werkwijze beter samen.

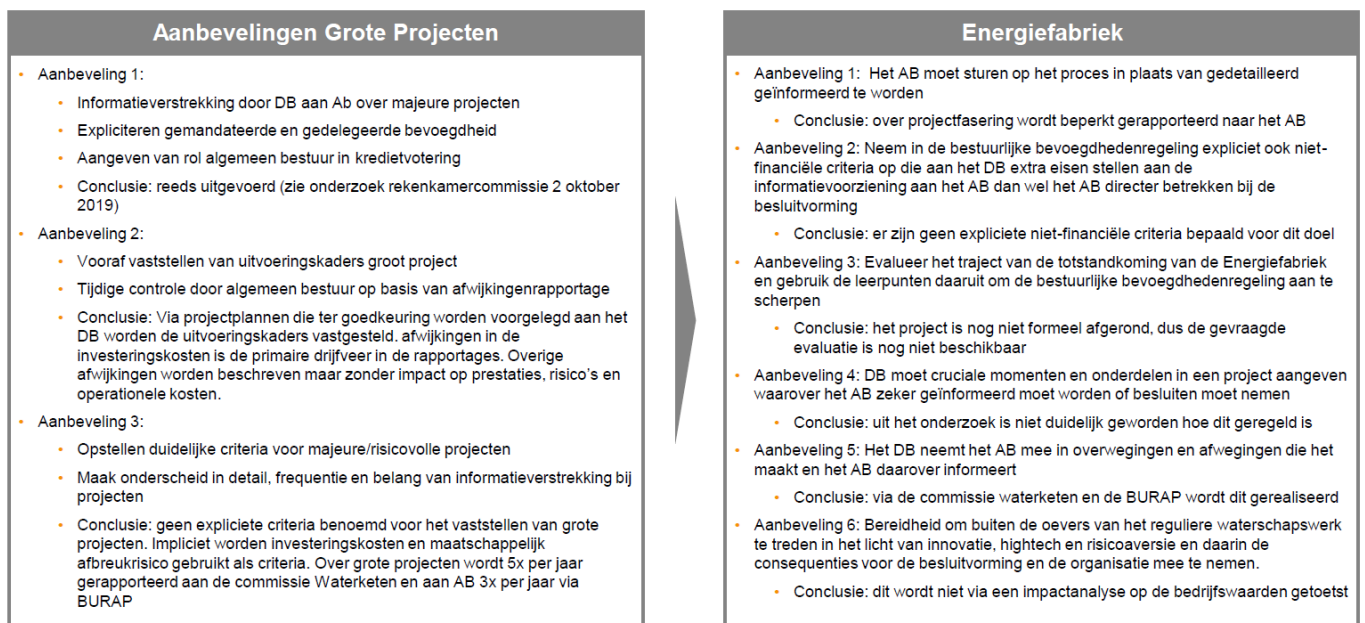
De strategische sturende rol van het algemeen bestuur kan worden vergroot door betrokkenheid bij het opstellen van normen voor prestaties, risico's, kosten en investeringen en het vaststellen van besluitvormingscriteria die worden gebruikt voor scenariokeuze, prioriteitstelling en impactanalyses.

Tot slot wordt de effectiviteit van de controlerende rol van het algemeen bestuur vergroot door verrijking van de bestuursrapportages. In deze rapportages dient bij afwijkingen aandacht te zijn voor de doelrealisatie met betrekking tot afwijkingen in realisatie prestaties, risico's, kosten.

Het verder visualiseren van bestuursrapportages en toepassen van ‘management by exception’-principes zorgt voor een efficiënter en effectiever besturingsproces. Hierbij volgt alleen bij afwijkingen in meer detail een toelichting op de omvang van het probleem, de impact en de mogelijke mitigerende maatregelen.

4.3 Stand van zaken aanbevelingen rapporten “Grote projecten” en “Energiefabriek”

Naast de vragen rondom assetmanagement is in het onderzoek ook de stand van zaken onderzocht met betrekking tot de door het algemeen bestuur overgenomen aanbevelingen uit de onderzoeken van de Rekenkamercommissie naar de Energiefabriek en de invulling van de kaderstellende, richtinggevende en sturende functie van het algemeen bestuur bij grote projecten. Onderstaande afbeelding geeft het resultaat weer. Deze aanbevelingen worden verder in dit rapport buiten beschouwing gelaten.



5 Conclusie en aanbeveling

De Rekenkamercommissie is ervan overtuigd dat als assetmanagement doordringt tot de bestuurstaafel van het algemeen bestuur, er voor dit bestuur een betere kaderstellende, sturende en controlerende rol is weggelegd. Hierbij is de Rekenkamercommissie zich er ook van bewust dat er al heel veel elementen aanwezig zijn in de organisatie. Voor een groot deel is het een vernieuwde rangschikking van de elementen met op een aantal punten een verrijking.

Alles beschouwende, komt de Rekenkamercommissie met de volgende aanbeveling:

Pas bewuster de methodes van assetmanagement toe

Het algemeen bestuur wordt daarom geadviseerd om het dagelijks bestuur de opdracht te geven om assetmanagement uit te werken in de organisatie.

De Rekenkamercommissie is zich bewust dat er al heel veel elementen aanwezig zijn in de organisatie. Voor een groot deel is het een vernieuwde rangschikking van de elementen met op een aantal punten een verrijking. Specifiek ziet de Rekenkamercommissie de volgende zaken:

1. *Creëer een integraal strategisch assetmanagementplan*

Creëer een integraal Strategisch Asset Management Plan voor de gehele Waterketen (afvalwatertransport én afvalwaterzuivering), zodat de integrale afweging beter tot uitdrukking komt. Pas bij het opstellen van scenario's een bedrijfswaardenmatrix toe om het algemeen bestuur inzicht te geven in de urgentie en noodzaak voor investeringen en hun impact op de bedrijfsstrategie (prestaties, risico's, investeringen en kosten). Voordat wordt gestart met het maken van het Integraal Strategisch Asset Management plan en het opstellen van scenario's dient een proces te worden uitgewerkt met daarin duidelijke processtappen, betrokken rollen en verantwoordelijkheden per processtap (inclusief de voorgestelde inbreng vanuit het bestuur).

2. *Pas de bedrijfswaardenmatrix toe*

Pas bij het opstellen van scenario's een bedrijfswaardenmatrix toe om het algemeen bestuur inzicht te geven in de urgentie en noodzaak voor investeringen en hun impact op de bedrijfsstrategie (prestaties, risico's, investeringen en kosten). Daarnaast dient ook de effectiviteit van de verschillende scenario's die worden voorgesteld op de bedrijfsstrategie te worden getoetst.

Het gefaseerd implementeren van de bedrijfswaardenmatrix in bestuursrapportages kan helpen om de impact van scenario's, maatregelen en te nemen beslissingen op de bedrijfsstrategie en bedrijfsdoelen te verduidelijken. Voorgesteld wordt dit eerst toe te passen op de huidige 'majeure projecten' om het nut van de bedrijfswaardenmatrix aan te tonen bij het bestuur. Vervolgens kan de werkwijze ook worden toegepast in de voortgangsbewaking van overige projecten (geconsolideerd), exploitatie en onderhoud en de impact ervan op bedrijfsdoelen en -strategie.

3. Verrijk het langetermijn assetplan

Verrijk de bestaande Lange termijn Asset Planning met visualisaties van de meest kritieke assets. Neem daarbij (op termijn) als aanvulling op de technische veroudering ook niet-technische einde levensduurcriteria op, zoals economische, functionele en compliance veroudering. Introduceer tevens een prioriteitsindicatie voor de veroudering in de lange termijn asset planning.

Ook voor deze werkwijze geldt dat dit proces eerst uitgewerkt dient te worden in processtappen met de betrokken rollen en verantwoordelijkheden per processtap (inclusief de voorgestelde inbreng van het bestuur). Bepaal een eenduidige planning voor het doorlopen van dit proces, afgestemd op de planning & control-cyclus van Waterschap De Dommel.

4. Verrijk de management- en bestuursrapportages

In algemene zin wordt aangeraden om de management- en bestuursrapportages verder te visualiseren. Hierdoor krijgt het bestuur sneller inzicht in afwijkingen ten opzichte van de gestelde normen via het 'management by exception'-principe.

Neem in de management- en bestuursrapportages waar nodig ook de operationele prestaties (van bedrijfsvoering en onderhoud) op en visualiseer deze door de introductie van dashboards met kritische prestatie indicatoren, ondersteund met systemen met data.

Visualiseer kritieke assets binnen de lange termijn asset planning naar prioriteit en planning van investeringskosten in de tijd.

Neem in de management- en bestuursrapportages meer visualisaties op. Alleen bij afwijkingen wordt detailinformatie verstrekt om de situatie en de consequenties inzichtelijk te maken.

Tot slot wordt aanbevolen om voortgangsrapportages over de ontwikkeling van asset management (voortkomend uit het strategisch asset management plan) toe te voegen aan de bestuursrapportages. Hiermee krijgt het algemeen bestuur ook inzicht in en kan het bijsturen op organisatorische ontwikkelingen op het gebied van assetmanagement.