

INTERVIEW



— Floor
2

**KEES REZELMAN,
PAULETTE DICKER
& PERRY NOURZAD**

Nieuwe methodiek voor assetmanagement verdient breed publiek

VAN RENNEN NAAR PLANNEN

Het beheren van terreinen, infra en gebouwen zijn lange tijd verschillende werelden geweest. Toch was er wel een gemeenschappelijk element, assetmanagement. Wat daarbij echter ontbrak was een praktische methodiek om assets in de gebouwde omgeving waardegestuurd in stand te houden. De introductie van NEN 8026 moet dit gebrek wegnemen. Vervolgens moet er echter nog een belangrijke stap genomen worden: kennisdeling over de nieuwe methodiek.

TEKST Peter Bekkering

BEELD Patrick Post

GROENE VERSIE

MOMENTEEL HEEFT DE NEN 8026 DE STATUS VAN CONCEPTNORM, DE ZGN. 'GROENE VERSIE'. DE GROENE VERSIE STAAT TOT 1 MAART 2023 OPEN VOOR COMMENTAAR. NAAR AANLEIDING DAARVAN WORDT DE CONCEPTNORM WAAR NODIG AANGEPAST EN WORDT DE NORM DEFINITIEF GEMAAKT.

Het is de reden waarom Perry Nourzad, senior assetmanager bij de Schiphol Group, Paulette Dicker, auteur van 'Het Nieuwe Assetmanagement' en consultant assetmanagement infrastructuur, en Kees Rezelman, partner bij ptg advies, de handen ineen hebben geslagen.

HISTORISCH PERSPECTIEF

Dicker begint met een duidelijke waarschuwing:

"Benader assetmanagement niet eenzijdig vanuit de techniek, want dan gaat het niet goed. Voor mij heeft assetmanagement drie poten die met elkaar in balans moeten zijn: een technisch-inhoudelijke poot, een procesmatige en een menspoot. Bij de nieuwe methodiek is dat gelukkig het geval."

Rezelman voegt daar nog een belangrijk voordeel aan toe: "Dankzij de NEN 8026 is er nu één methodiek met één taal die door diverse partijen en ook door grote partijen in Nederland, zoals het Rijkswaterstaat, is omarmd. Daardoor kun je veel beter met elkaar communiceren."

En daar heeft het lange tijd aan ontbroken, vertelt Dicker, die de nieuwe methodiek in een historisch perspectief plaatst: "In Nederland zijn we zo'n twintig jaar met assetmanagement bezig. Daarbij worstelden we aanvankelijk met de inhoud en de werkwijze. Ook omdat iedereen vaak andere termen hanteerde. Inmiddels heeft de inhoudelijke omschrijving en de werkwijze steeds meer vorm gekregen en nu is er als volgende stap de gezamenlijke taal en de



Kees Rezelman:
In dit hele traject is het belangrijk dat er een perspectief is.

gezamenlijke werkwijze." Nourzad vult aan: "Assetmanagement is ontstaan omdat gebouwen moesten worden beheerd, onderhouden en doorontwikkeld. En omdat de samenwerking die daarvoor nodig is, steeds complexer werd. Die puzzel moet je op een juiste manier gaan organiseren, met de juiste rollen en juiste verantwoordelijkheden op de juiste niveaus. De nieuwe methodiek legt die puzzel, zodat partijen die met assetmanagement bezig zijn dat niet steeds zelf opnieuw hoeven te doen. Bovendien legt de methodiek daarmee een basis voor het verder ontwikkelen van assetmanagement van een abstract iets naar een praktische toepassing."

TRANSITIES

En dat meer handvatten geven aan de gebruikers is juist nu van belang, legt Dicker uit: "Assetmanagement wordt steeds complexer, met name vanwege de transitievraagstukken – zoals klimaatverandering, energietransitie, ecologie – die op ons afkomen. Al die vraagstukken moeten een plaats krijgen in onze beheerverantwoordelijkheid. Traditioneel keek een beheerder twintig jaar geleden sec naar de techniek in een gebouw: ik zorg dat het goed draait, dat ik op tijd onderdelen van het gebouw ga vervangen en dat ik het repareer. Nu is die aanpak niet meer voldoende. We zien namelijk dat assetmanagement past in bredere opgaves van organisaties zoals het vergroenen van de stad: een opgave die raakt aan gebouwen, maar ook aan de openbare ruimte." Een opgave die

VOORDELEN NIEUWE METHODIEK

- HET GEEFT HANDVATTEN VOOR DE INHOUD VAN HET STRATEGISCH ASSETMANAGEMENTPLAN EN DE ONDERLIGGENDE ASSETMANAGEMENT-PLANNEN.
- EVENWICHTIGE BENADERING VAN ASSETMANAGEMENT: TECHNISCH, INHOUDELIJK EN MENS.
- DE METHODIEK IS VOOR ALLE PARTIJEN TOEPASBAAR EN LEVERT WINST OP.
- DE NIEUWE METHODIEK SPEELT IN OP MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN ZOALS DE TRANSITIES.
- DE NIEUWE METHODIEK VERBINDT HET STRATEGISCH, TACTISCH EN OPERATIONEEL NIVEAU VAN ASSETMANAGEMENT.
- DANKZIJ DE NIEUWE METHODIEK KUN JE OP DE JUISTE NIVEAUS DE JUISTE ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN ORGANISEREN.
- DE NIEUWE METHODIEK BRENGT DE WERELDEN VAN INFRA EN GEBOUWEN DICHTER BIJ ELKAAR.
- DE NIEUWE METHODIEK BRENGT DE WERELDEN VAN BOUWEN EN BEHEREN DICHTER BIJ ELKAAR.

ook noopt tot slim assetmanagement. Dicker: "Je moet nadenken over waar en wanneer je je geld uitgeeft, wanneer je zaken vervangt en hoe je daarbij zaken slim combineert." Rezelman vat daarop de verandering die assetmanagement de laatste twee decennia heeft doorgemaakt kort en bondig samen: "We gaan van rennen naar plannen." Daarmee wordt volgens Dicker ook nog een ander probleem getackeld: "De verborgen faalkosten. In het verleden planden we aan de voorkant te weinig, omdat we geen geld wilden uitgeven aan een gedegen voorbereiding. Vervolgens ging er buiten van alles mis en moest het geld noodgedwongen alsnog worden uitgegeven." Nourzad vult aan: "Daarbij kreeg diegene – een gebruiker van een pand, een operationele beheerder of een manager van de eigen organisatie – die het hardst riep ook geld. Zonder een gedegen onderbouwing waarom ergens wel en niet focus op wordt gelegd. Mijs inziens is dit een belangrijke punt waar veel organisaties last van hebben. De toepassing van NEN 8026 moet helpen om vanuit een gedegen waarde- en risico-analyse tot de juiste onderbouwing te komen waarom je ergens wel en niet, en in welke mate, focus legt vanuit je resources (geld, mensen etc.)."

GESPREK

De nieuwe methodiek staat volgens Dicker duidelijk voor twee zaken. "Als eerste waar sta je als organisatie voor en hoe ga je daar invulling aan geven? Daarmee kijk je verder dan de techniek en stel je de vraag hoe je bijdraagt op andere vlakken. En als tweede de vraag: doen we de juiste dingen, vooruitlopend op wat over vijf jaar kan gebeuren en wat er dan aan onderhoud nodig is." Het betekent een omslag van eigenaarschap naar zeggenschap: daar waar twintig jaar geleden de eigenaar ging over assetmanagement moet er nu vanwege de maatschappelijke opgaven een gezamenlijk gesprek plaatsvinden.

Kees Rezelman: Het gesprek over assetmanagement moet op alle niveaus plaatsvinden.



Rezelman haakt daarop in: "Dat gesprek over assetmanagement moet op alle niveaus plaatsvinden. Het begint bovenin – op strategisch niveau – en eindigt onderaan bij mensen in de operatie. En het gaat ook andersom. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de mensen die ertussenin zitten – op tactisch niveau. Want zij zorgen met de input vanuit strategie en operatie voor de 'vertaling' van boven naar beneden en omgekeerd. Die verbinding is in de nieuwe methodiek nadrukkelijk aanwezig en dat is belangrijk, want daaraan ontbrak het tot voor kort. En als die verbinding ontbreekt, sla je de plank mis."

Dicker wijst erop dat het belangrijk is dat de NEN 8026 niet alleen een methodiek is, maar ook een norm: "Een methodiek is nog vrijwillig. Een norm daarentegen kun je als verplichting in een contract opnemen." Bovendien is het een integrale methodiek. Dicker: "Als je het een contractuele verplichting maakt, dan moet de contractant de methodiek volgen. In die methodiek staat hoe je beheert aan de hand van de waarden van de organisatie én dat je de beheerconcepten daarop afstemt. Overigens staan twee van die waarden altijd vast: het moet voldoen aan wet- en regelgeving en de techniek moet op orde zijn."

IMPLEMENTATIE

Nu de methodiek er is, is de volgende uitdaging dat de methodiek binnen diverse organisaties wordt toegepast. Nourzad trapt af: "Neem als management de norm tot je en kijk welke elementen (processen, rollen en producten) binnen je organisatie daarop aansluiten. En maak vervolgens een impactanalyse voor je organisatie." Dicker pakt het stokje over: "Na die stap kun je als organisatie een (strategisch) assetmanagementplan maken, waarin je met behulp van deze norm opschrijft hoe je op strategische niveau assetmanagement gaat toepassen." Rezelman vult aan: "In dit hele traject is het belangrijk dat er een perspectief is. En dat duidelijk

wordt gemaakt dat door werken met behulp van de nieuwe methodiek een veel betere koppeling ontstaat tussen strategie via de tactische rollen richting operatie. Bovendien verwacht ik dat door deze nieuwe methodiek bouwen en beheren veel meer bij elkaar komen. Bij de infra is die stap al gezet en ik verwacht dat dit nu ook bij het vastgoed gaat gebeuren." Dicker: "Daarbij moet er aandacht zijn voor beheerbewust ontwerpen, maar ook voor de andere kant, ontwerpbewust beheren." Nourzad: "Bij assetmanagement moet je kortom vanuit de lifecycle van je assets denken."

Aan het slot gaat het drietal in op de waarde van de nieuwe methodiek en wat het oplevert. Nourzad: "Bij toepassing van assetmanagement conform de NEN 8026 methodiek met aangereikte handvatten ga je met de beschikbare financiële middelen op de juiste manier focussen. Dat hoeft niet per se goedkoper of duurder te zijn. Wel is de uitkomst dat je meer waarde krijgt dan alleen financiële waarde." Rezelman formuleert het als volgt: "Met de nieuwe norm definieer je expliciet de inzet die nodig is voor assetmanagement. Daardoor doe je de goede dingen op het goede moment." Dicker: "De waarde die een organisatie nastreeft –

Paulette Dicker:
Er moet aandacht zijn voor beheerbewust ontwerpen, maar ook voor de andere kant, ontwerpbewust beheren.



Perry Nourzad:
Bij toepassing van assetmanagement conform de NEN 8026 methodiek met aangereikte handvatten ga je met de beschikbare financiële middelen op de juiste manier focussen.



het strategisch doel – kan verschillend zijn. Een private organisatie kan bijvoorbeeld financiële waarde nastreven. Dat betekent dat je je beheer zo gaat inrichten dat je er geld mee kunt verdienen. Bij een publieke organisatie ligt die waarde heel anders. Daar kan die waarde bijvoorbeeld het welzijn of de productiviteit van de mensen in de gebouwen zijn of het gemakkelijker van A naar B komen."

Bron: ISO 55000.

DEFINITIE ASSETMANAGEMENT

ASSETMANAGEMENT BESTAAT UIT: SYSTEMATISCHE EN GEÛRDINEERDE ACTIVITEITEN EN WERKWIJZEN, WAARDOOR EEN ORGANISATIE OPTIMAAL EN DUURZAAM HAAR KAPITAALGOEDEREN BEHEERT EN DE DAARMEE VERBONDEN PRESTATIES, RISICO'S EN KOSTEN GEDURENDE DE HELE LEVENSCYCLUS BEHEERT MET ALS DOEL OM HET STRATEGISCHE PLAN VAN DE ORGANISATIE TE REALISEREN.

DE VIER BASISPRINCIPES VAN ASSETMANAGEMENT:

1. **WAARDE:** ASSETS BESTAAN OM WAARDE AAN DE ORGANISATIE EN HAAR STAKEHOLDERS TE LEVEREN.
2. **AFSTEMMING (ALIGNMENT):** ASSETMANAGEMENT VERTAALT DE DOELSTELLINGEN VAN DE ORGANISATIE IN TECHNISCHE EN FINANCIËLE BESLISSINGEN, PLANNEN EN ACTIVITEITEN.
3. **LEIDERSCHAP:** LEIDERSCHAP EN DE CULTUUR IN DE ORGANISATIE ZIJN BEPALEND VOOR HET REALISEREN VAN WAARDE.
4. **WAARBORGING:** ASSETMANAGEMENT ZORGT VOOR ZEKERHEID DAT ASSETS DE VEREISTE FUNCTIES VERVULLEN.