

**“Maak assetmanagement
niet te technisch”**





Eric Delhez

Strategisch Adviseur Assetmanagement bij Royal HaskoningDHV en lid van de Programma Adviesraad van CROW Essit

Wéér zo'n Engelse term. Assetmanagement. Bij menig beheerder roept dat geen warme gevoelens op. Bovendien zien veel organisaties het vooral als een rekenmethodiek voor onderhoud en beheer. Maar assetmanagement is veel meer dan dat, weet Eric Delhez. 'Het gaat vooral over de waarde die je creëert', vertelt deze adviseur van RoyalHaskoningDHV. Die boodschap draagt hij dan ook met veel enthousiasme uit binnen het netwerk CROW Essit.

Delhez is lid van de Programma Adviesraad van CROW Essit en werkt al dertig jaar als adviseur voor voornamelijk overheden. 'Ik help organisaties die hun beheer en assetmanagement verder willen ontwikkelen en aan willen passen aan de eisen van deze tijd.' Denk aan opdrachten voor Rijkswaterstaat, maar ook provincies, waterschappen en gemeenten. 'Daarbij richt ik mij op het totaalplaatje van assetmanagement, maar ook op de organisatie en de mensen.'

Want hij vindt het belangrijk om 'het hele verhaal' goed neer te zetten. 'Bij veel overheidsorganisaties is assetmanagement geland als een soort tool of een technische en procesmatige blauwdruk. Maar voor mij gaat assetmanagement vooral over samenwerking en het creëren en behouden van maatschappelijke waarde. Dat mag nog veel meer verteld worden, dus die boodschap draag ik graag uit.' Dat doet hij in gesprek met klanten, door regelmatig blogs te schrijven en door uitleg te geven tijdens evenementen. 'Maar dus ook binnen het netwerk CROW Essit, waar ik gelukkig merk dat dit gedachtegoed breed is omarmd.'

Toch blijft er genoeg missiewerk te verrichten, al is het alleen al vanwege die Engelse term. Voor sommige beheerders is dat al een reden om er met een boog omheen te gaan, merkt Delhez. 'Bij gemeenten merk ik soms dat assetmanagement wordt gezien als een middel om losstaande assets te managen. Beter gezegd: vooral een manier om in stand te houden wat er al is. Waarbij je – heel technocratisch - alle risico's gaat uitrekenen en volledig kunt verzanden in procedures en ingewikkelde systemen. Maar zo is het niet bedoeld.'



Waardegedreven beheer

Want wat is het wel? 'In de context van CROW Essit zou ik zeggen: het is waardegedreven beheer en ontwikkeling van openbare ruimte en infrastructuur. Dus: hoe kunnen we tegen acceptabele kosten de gewenste waarde voor de samenleving creëren en behouden? En waar zit de samenhang tussen de verschillende assets in een gebied? Het gaat dus niet om die ene boom en dat ene weggetje en die ene straat of die ene speeltuin, maar het functioneren van zo'n gebied. Je bent niet bezig met het managen van losse objecten en assets, maar je kijkt naar het geheel. Daarom is voor een organisatie samenwerking tussen beheer, beleid en ontwikkeling cruciaal voor die waardecreatie.'

Hoe vanzelfsprekend dat ook mag klinken, zo werkt het nog niet in de praktijk. 'Vaak pakken organisaties het assetmanagement erbij om in stand te houden wat er is. Maar het gaat ook over de ontwikkeling van nieuwe assets. Juist omdat onze wereld snel verandert, moeten we goed blijven kijken naar het samenspel tussen al die assets. Kijk naar een woonwijk die uitbreidt of verandert. Wat betekent dat voor de openbare ruimte en de infrastructuur? Wat pas je aan, wat voeg je fysiek toe, wat vervang je? En welke waarden voeg je daarmee toe aan die nieuwe situatie? Dat gaat dus veel verder dan alleen het onderhoud.'

De openbare ruimte is enorm veelzijdig, weet Delhez. 'Er zitten zoveel functies en waarden in. Denk even aan woongenot, aan leefbaarheid, aan de sociale waarde die het heeft. Het is een plek voor ontmoeting. Het is een plek voor de ontwikkeling van kinderen. Je kunt er recreëren en sporten, dus het heeft ook een gezondheidswaarde.

Het heeft op sommige plekken een identiteitswaarde. Maar ook een economische waarde; denk aan bedrijventerreinen, winkelcentra en marktplaatsen. En dan mogen we ook de ondergrondse openbare ruimte niet vergeten die ruimte biedt aan bijvoorbeeld kabels en leidingen en aan wortels voor bomen. Er is eigenlijk niets veelzijdiger dan die openbare ruimte. Het lijstje met waarden kan heel divers zijn en dat betekent dus ook iets voor je assetmanagement.'



Vinden van balans

Waarde creëren staat voorop, maar daarnaast zijn kosten en risico's relevant. 'Als je maximale waarde wilt leveren en geen risico's wilt lopen, dan wordt de openbare ruimte onbetaalbaar. De andere kant op kun je ook zeggen: we gaan alles op minimaal niveau beheren. Maar dan tast je bijvoorbeeld waarden als veiligheid en leefbaarheid aan. Het zijn knoppen waaraan je draait en waarin je een passende balans zoekt. De groeiende opgaven in de openbare ruimte en tegelijkertijd de toenemende druk op budgetten maken het vinden van die balans de komende tijd alleen maar noodzakelijker. Assetmanagement is in de kern het vinden van die balans en leert je kijken naar die verschillende waarden. Die kennis en ervaring delen we binnen CROW Essit.'

Hij geeft nog een voorbeeld. 'Als je te veel bezuinigt op onderhoud van groen, dan veranderen niet alleen de beeldkwaliteit en het woongenot, maar kan ook het risico op ongevallen toenemen. Bijvoorbeeld door minder zicht bij kruisingen. Dus in het beheer kijk je naar die verschillende waarden én risico's. Wat is wenselijk? Wat vind je acceptabel? Wat is haalbaar? Bij alle keuzes brengt assetmanagement in beeld wat de impact is op die verschillende waarden en hoe je met de beschikbare middelen zo veel mogelijk waarde kunt borgen.'

"Assetmanagement helpt je om veel beter af te wegen wat je wilt bereiken"



Waarden en risico's inschatten

Zo zag hij laatst een voetpad waar de tegels schots en scheef liggen door wortelopdruk van bomen. 'Dat pad bevindt zich dichtbij een zorgcentrum waar ouderen wonen. Het risico op aantasting van de veiligheidswaarde en de leefbaarheidswaarde neemt dan toe. Ligt datzelfde pad op een bedrijventerrein waar vooral jonge mensen lopen - tijdens de lunch - dan zijn die risico's lager. Assetmanagement helpt om waarden en risico's in te schatten en die af te wegen tegen de kosten. Maar kijkt ook naar voordelen: wat levert het op als ik wél geld uittrek?'

Het bordje van een beheerder raakt steeds voller, weet Delhez. Dat merkt hij ook tijdens bijeenkomsten van CROW Essit. 'Er zijn meer waarden te managen en er zijn beperkingen aan de beschikbare mensen en middelen. Daarmee wordt het beheer complexer. Je kunt als beheerder een heel eind komen door gewoon je gezond verstand te gebruiken en zaken af te wegen. Zo is dat altijd gedaan, maar dat houdt je in deze tijd niet meer vol.'

Hij vervolgt: 'Assetmanagement helpt je om veel beter af te wegen wat je wilt bereiken op het niveau van stad of dorp, gebied, wijk en straat. Maar ook: om welke reden je dat wilt en wat het mag kosten. Het maakt duidelijk welke waarde je wilt én kunt realiseren.'



Gezamenlijke taak

Daar heb je niet alleen de beheerders, maar ook de ontwerpers, de beleidsmakers, de projectmanagers, de financiële experts en andere collega's voor nodig, vertelt hij. Dus in- en externe samenwerking is ontzettend belangrijk. Assetmanagement kan je het beste zien als 'een taak die je hebt', zegt Delhez. 'Een taak die je samen uitvoert voor een gezamenlijk doel: het creëren en behouden van waardevolle openbare ruimte en infrastructuur, nu en in de toekomst.'

Voor sommige organisaties is assetmanagement inmiddels een besmette term. 'Op die plekken ontbreekt vaak het verhaal en is het veel te technocratisch gemaakt. Dan mis je de essentie. Ik heb in de afgelopen jaren meerdere publieke organisaties geholpen met de doorontwikkeling richting assetmanagement. Dat lukt alleen als je met elkaar dat hele verhaal gaat zien en begrijpen.'

Dat is ook zijn kernboodschap binnen CROW Essit: maak assetmanagement niet te technisch en te ingewikkeld, maar leer het grotere verhaal te herkennen. 'Ik belicht graag de praktische en concrete kant, maar dus ook dat visionaire en overkoepelende verhaal. Ik wil altijd de verbinding met de dagelijkse praktijk maken. Dat je niet alleen weet hoe je het kunt inzetten binnen jouw organisatie, maar ook waarom.'

Het belang van CROW Essit kan niet genoeg benadrukt worden, vindt Delhez. 'Ik ben deelnemer van het eerste uur en geloof enorm in deze opzet. Als professionals delen we kennis, kunnen we van elkaar leren en hoeven we niet overal hetzelfde wiel uit te vinden. Bovendien versterk je elkaar. Je weet: ik sta er niet alleen voor. Dat is belangrijker dan ooit, want de maatschappelijke opgaven liegen er niet om en overheden, marktpartijen, kennisinstituten en andere partners hebben elkaar heel hard nodig. Ik ben er dus een groot voorstander van om dat netwerk te vergroten en te versterken.'

CROW Essit: Samen (net) werken voor een waardevolle fysieke leefomgeving

CROW Essit is hét netwerk waar decentrale overheden, Rijkswaterstaat, uitvoerders en adviesbureaus hun kennis en inzichten met elkaar delen en vertalen naar de dagelijkse praktijk. Juist de laagdrempeligheid en inbreng van eigen ervaringen maakt dit netwerk uniek. De professionals werken samen aan de grote maatschappelijke opgaven voor de openbare ruimte en infrastructuur. Daarbij baseren we ons in het netwerk op het CROW iAMPro model voor assetmanagement.

Wil je meer weten of partner worden?
www.essit.nl ↗

