

Assetmanagement is een breed begrip, waardoor er ruimte ontstaat voor een eigen invulling. Dat leidt tot verschillende accenten en kleuren bij de verschillende beheerorganisaties. iAMPPro verkent het smakenpalet door middel van interviews bij gemeenten, waterschappen en aannemers. Hoe kijken deze organisaties tegen assetmanagement aan, hoe zijn ze begonnen, waar zijn ze tegenaan gelopen en wat levert het op?

In dit interview is **AM-team Stadsbeheer van de gemeente Nijmegen** aan het woord.

6 oktober 2015

Het AM-team is voor hun wekelijks assetmanagementoverleg neergestreken in een werkruimte met uitzicht op de binnenstad van Nijmegen. In juli 2015 namen ze deel aan een 11-daags intern opleidingstraject assetmanagement samen met andere geïnteresseerde collega's. Daar waren ze zo door gegrepen, dat ze bewust één dag in de week bijeenkomen en een tweede gebruiken om assetmanagement binnen de organisatie uit te rollen. In totaal bestaat het team uit vijf mensen: twee van de afdeling Stadsbeheer, twee van de afdeling Projectmanagement Ruimtelijke Kwaliteit en één MT-lid. Zij worden begeleid door een externe coach. Eind 2015 moet de voorbereiding zijn afgerond.

Eenvoudig uitgelegd

Het enthousiasme binnen de gemeente is zo groot dat er af en toe aan de rem moet worden getrokken. Het is niet mogelijk om assetmanagement in één keer binnen de gehele organisatie uit te rollen, hoe graag mensen dat ook willen. De aandacht ligt daarom als eerste bij de afdeling Stadsbeheer. Het doel is om de bestaande werkprocessen aan te scherpen. "We werken al goed en er is ruimte om ons werk verder te verbeteren".

Maar wat is dat dan, assetmanagement? Het AM-team staat voor de taak om in Jip en Janneke-taal aan de collega's uit te leggen wat assetmanagement is en vooral waarom de gemeente Nijmegen daar mee aan de slag wil. In het opleidingstraject is daarom uitgebreid aandacht besteed aan het 'waarom'. Dat heeft geresulteerd in de volgende leus: "**Assetmanagement helpt ons gefundeerde keuzes te maken om iedere euro optimaal te benutten**". Achter elk woord in deze zin zit een toelichting, waarmee de teamleden in gesprek gaan met hun collega's. In dezelfde Jip en Janneke-gedachte heeft het team een AM-jaarplan opgesteld voor stadsbeheer dat op één A3 is weergegeven. Het bevat de visie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en zelfs een dashboard waarop de

acties worden gemonitord. Het tijdperk van stapels documenten is verlaten.

"Er is dankbaar gebruik gemaakt van de kennis van anderen"

Waar ligt de aandacht?

Het hele voorbereidingstraject bestaat uit zes fasen: (1) inrichten van AM-team, (2) opstellen van beleid, (3) uitrollen kennis assetmanagement in de organisatie, (4) keuzes maken, (5) opstellen van een AM-systeem, (6) opleveren concept AM-systeem. In de uitrolfase is dankbaar gebruik gemaakt van de kennis en kunde van andere partijen, waaronder de gemeente Rotterdam, Amsterdam, Heijmans, RWS en ProRail. Nu wil de gemeente Nijmegen hun ervaringen weer met anderen delen. Daarom maakt het team van elke fase een verslag voor iAMPPro. Behalve inspiratie is dankzij de kennisuitwisseling ook duidelijk geworden wat de gemeente niet wil. Zo is een ISO-55001-certificering zeker niet het doel. De aandacht ligt bij andere zaken, zoals afwegingen maken op basis van levensduurkosten. Een praktisch voorbeeld is de afweging tussen betonstraatstenen en gebakken klinkers. Qua aanlegkosten zijn betonstraatstenen het goedkoopst. Maar voor de uitstraling van de stad hebben gebakken klinkers de voorkeur. Uit de levenscyclusberekening bleek dat de totale kosten voor betonstraatstenen en gebakken klinkers elkaar nauwelijks ontlopen. Dit komt omdat gebakken klinkers langer mee gaan. Door op deze manier naar de varianten te kijken, kunnen andere afwegingen worden gemaakt.

"Je bent bijna verplicht het jaarlijks budget op te maken"

Samen aan de openbare ruimte werken

Een ander belangrijk aspect voor Nijmegen is het sámen werken aan de openbare ruimte. In de huidige praktijk heeft iedere discipline zijn eigen pot met geld. Het systeem is zo opgebouwd dat je bijna verplicht bent om het jaarlijkse budget op te maken. Zo kan het gebeuren dat er aan het eind van het jaar maatregelen worden uitgevoerd die minder belangrijk zijn. Het zou beter zijn om het restgeld naar het volgende jaar over te hevelen, zodat daar vervolgens grotere maatregelen van betaald kunnen worden die een hogere prioriteit hebben. Dit is een herkenbaar probleem voor veel gemeenten. In de assetmanagementgedachte van Nijmegen komt al het geld van Stadsbeheer in één pot. Elk jaar wordt gekeken waar het geld het beste aan kan worden besteed. Op die manier kunnen pieken in de uitgaven worden opgevangen. Zo wordt het mogelijk om in één jaar veel geld te geven aan het vervangen van een brug, iets dat binnen het reguliere budget voor kunstwerken niet mogelijk was geweest. Dat heeft wel tot gevolg dat andere investeringen dat jaar moeten worden teruggeschroefd. Daarom gaat de gemeente aan de slag met risicogestuurd beheer. Op basis van de in kaart gebrachte risico's maakt het totale team de afwegingen voor dat jaar. Dit klinkt makkelijker dan dat het is. Het AM-team staat aan de lat om een instrument te ontwikkelen waarmee alle disciplines een soortgelijke risico-afweging maken. Daarbij kijken ze met een schuin oog naar de ontwikkelingen binnen het CROW die op dit gebied plaatsvinden.

“Het is een valkuil om te denken dat een asset-managementteam alleen producten moet opleveren”

Kern van het verhaal is dat je als één team voor de buitenruimte staat. En dat is een manier van denken die nadrukkelijk onder de collega's verspreid moet worden. Daarom is er veel tijd uitgetrokken voor de uitrolfase, om door middel van presentaties en gesprekken tekst en uitleg te geven aan deze kerngedachte.

Waar ook veel tijd voor wordt uitgetrokken is de teambuildingsfase van het AM-team. Eigenlijk is de gehele voorbereidingsfase één groot bewustwordingsproces voor het team. Het is een valkuil om te denken dat het team alleen maar producten op moet leveren. Assetmanagement is een wijze van werken, het is een proces, en de

instrumenten ondersteunen het proces. Een AM-team moet het proces doorleven en er in groeien. De teamleden vertellen dat het wennen was om zo nadrukkelijk aan de bewustwording te werken, maar dat het zijn vruchten nu al afwerpt. Eén van de eerste praktische acties van het team was het creëren van een eigen emailadres (amteam@nijmegen.nl), een naam en een eigen logo. Het beeldmerk staat bovenaan dit interview en verbeeldt de balans tussen Kosten-Prestaties-Risico's, één van de pijlers van assetmanagement.

“Het is een proces van lange adem”

De betrokkenheid van het MT

Een andere belangrijke tip is de betrokkenheid van het MT. De twee uiterste manieren waarop een MT zich kan opstellen zijn passief en actief. Een passief MT zegt: “goed idee, werk het maar uit”, terwijl een actief MT bij de uitwerking betrokken is. In Nijmegen heeft het MT zo'n actieve opstelling. Eén van de leden van het AM-team is tevens MT-lid. Daarnaast geeft telkens een ander lid van het AM-Team iedere twee weken een korte terugkoppeling aan het MT. Verwachtingen en problemen worden naar het MT uitgesproken. Op deze manier blijft het MT nauw betrokken bij de ontwikkelingen en kan er twee kanten op tijdig worden bijgestuurd. Zo heeft het AM-team al duidelijk gemaakt dat het MT niet moet verwachten dat het begin 2016 integrale afwegingen kan maken over de investeringen in de buitenruimte. Dat wordt eerder 2017. Daarmee is meteen duidelijk dat het een proces van lange adem is. Maar ook een proces dat de stimulans van het MT nodig heeft, om te voorkomen dat de plannen van eind 2015 in de kast verdwijnen.

Na de voorbereiding

2016 is het jaar waarin de voorbereidingen van AM-team vorm gaan krijgen in de organisatie. Daartoe worden sleutelfunctionarissen aangesteld. Zij zijn de vraagbaak / coach op de werkvloer. Het doel is dat het assetmanagementwerken zich als een olievlek binnen de organisatie gaat uitbreiden. Een deel van de sleutelfunctionarissen komt uit het AM-team en een ander deel wordt door middel van workshops ingewijd. Eén van de acties is dat alle medewerkers van Stadsbeheer op dezelfde manier gaan werken met MyCorsa om de documenten te beheren. Het is binnen de gemeente Nijmegen nog geen gemeengoed dat alle medewerkers met MyCorsa werken. Alles komt straks op een algemene schijf te staan, de naamgeving is zodanig dat de

documenten teruggevonden kunnen worden en er wordt actief gewerkt met versiebeheer. Allemaal ingrediënten die thuishoren onder de noemer informatiemanagement.

“Als beheerder word je beloond om niet na te denken”

Vreemd eigenlijk

Reflecterend op het werken op de assetmanagementmanier komt het team tot de conclusie dat het eigenlijk vreemd is dat we niet altijd al zo werken. Privé doen we het toch ook zo? Daar maken we wel een afweging tussen een tweedehandsauto, het merk auto en de aanbiedingen, maar op ons werk doen we het niet. Daar verven we ieder jaar de leuning van de trap, zonder na te denken of het wel echt nodig is. Aan het eind van het interview volgt de letterlijke uitsmijter in de constatering dat je als beheerder beloond wordt om niet na te denken. “Ik krijg een compliment als ik buiten daadkrachtig optreedt, zonder dat gevraagd wordt of het werk wel noodzakelijk is. En ik krijg op mijn kop als het budget niet op is. Snelle beslissingen worden gewaardeerd”. Waarmee meteen de kern van assetmanagement haarfijn wordt blootgelegd: Doen we de goede dingen en doen we de goede dingen goed?

De tips uit Nijmegen

Tot slot geeft het AM-team van Nijmegen de volgende tips mee:

- Stel eerst een plan van aanpak op, voordat je begint met een assetmanagementtraject.
- Houd je vast aan de uitgestippelde koers en zorg tegelijkertijd voor flexibiliteit om in te kunnen spelen op eventuele weerstanden uit de organisatie.
- Begin niet meteen te werken aan producten. Creëer in plaats daarvan eerst draagvlak door uit te leggen wat assetmanagement is.
- Besteed veel tijd aan teambuilding en bewustwording van het assetmanagementproces en laat je bijstaan door een coach.
- Verdiep jezelf in het thema en blijf kritische vragen aan jezelf stellen. Waarom doe ik iets?
- Vraag naar ervaringen van anderen.
- Sluit aan bij bestaande werkprocessen.
- Begin met kleine stappen.
- Laat het beleid vaststellen.
- Werk daarna bottom-up, voorkom dat je gaat opleggen hoe er gewerkt moet worden.
- Deel je kennis, kunde en ervaringen met anderen. Je krijgt heel veel terug!

De ervaring van het AM-team zijn terug te vinden op iAMPro. Lees hier hun verhalen over:

- [Teamvorming](#)
- [Missie](#)



Vertaling

Assetmanagement
Spelregels/kaders ISO 55000
Één werkwijze; objectief en eenduidig*
Te prioriteren & te controleren
Varianten

Het helpt ons gefundeerde keuzes te maken om iedere euro optimaal te benutten!

Middelen**
Voor alle budgetten
Inclusief Tijd & Kwaliteit in euro's
Kosten-Risico's-Prestaties in balans
Zoveel mogelijk rendement

* **Objectiviteit & eenduidigheid = reproduceerbaar**
** **Materiaal, Materieel, Kennis, Kunde en Vaardigheden**