

Assetmanagement is een breed begrip, waardoor er ruimte ontstaat voor een eigen invulling. Dat leidt tot verschillende accenten en kleuren bij de verschillende beheerorganisaties. iAMPro 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 zijn **Wim van der Meer (assetmanager)**, **Leonard van der Velde (assetmanager)** en **Klaas Snoei (procesmanager assetmanagement)** van de gemeente Rotterdam aan het woord.

15 december 2015

auteur: Paulette Dicker

De drie heren aan tafel praten kalmpjes over hoe ze met assetmanagement bezig zijn in de gemeente Rotterdam. Gaandeweg breekt de bevoegenheid door en aan het eind van het gesprek kijken ze bijna verrast terug hoe ver ze zijn gekomen in de afgelopen drie jaar. Maar nog niet ver genoeg, want de gemeente Rotterdam wil toonaangevend zijn op het gebied van assetmanagement. Het was even zoeken naar een antwoord op de vraag wat de gemeente Rotterdam drijft om een topbeheerder te zijn. Dan klinkt de trots voor de stad door: Samen werken we aan de buitenruimte. “Er is een gezamenlijk enthousiasme ontstaan”. Wim zegt het nog net niet, maar hij bedoelt het wel zo: Beheren is sexy geworden. “Het accent in de buitenruimte is van projecten naar beheren verschoven. Was vroeger projectmanagement sexy, tegenwoordig is beheren een uitdagend vak. We willen de beste zijn en onszelf blijven uitdagen om nieuwe stappen te zetten.”

“Risicogestuurd beheer als een lichte versie van assetmanagement”

Assetmanagement-light

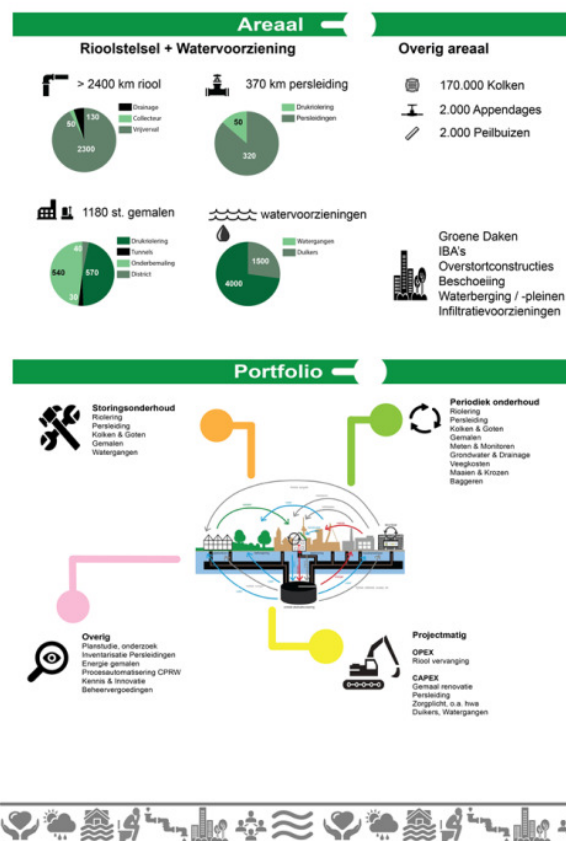
Drie jaar geleden, in 2012, werden de eerste voorzichtige stappen gezet. Binnen de afdeling Stedelijk Beheer werd het risicogestuurd beheer van de civieltechnische kunstwerken geïntroduceerd. Een lichte versie van assetmanagement waarmee het eerste bewustzijn van risicodenken tot stand kwam. In 2013 smaakte dat naar meer en is het risicodenken uitgerold binnen de hele sector Openbare Werken, waartoe ook de afdelingen Gebieden en Uitvoering Werken behoren. Sindsdien werken de drie afdelingen samen op het gebied van assetmanagement.

Wim legt het risicodenken als volgt uit: “Neem een gemaal en een persleiding. Beide hebben hetzelfde risicoprofiel. Wanneer ze uitvallen, hebben ze

hetzelfde effect. Maar toen we naar de budgetten keken, bleek dat het onderhoud aan de gemalen een factor honderd groter was dan het onderhoud aan de persleidingen. Het zat heel simpel in elkaar: een gemaal is zichtbaar en nodigt uit tot onderhoud, terwijl een persleiding verstopt in de grond ligt en daardoor geen aandacht krijgt. Nu zetten we heel bewust geld in om de kwaliteit van de persleidingen in beeld te brengen en de zwakke plekken op te sporen, zodat we daar vervolgens risico-beheersmaatregelen voor kunnen treffen.”

PORTFOLIO WATER & RIOLERING

Areaal, Portfolio, Risico's, Prestaties, Prioriteiten, Onderzoek & Verbinding



Beheren op basis van organisatiewaarden

Bij het risicodenken draait het om het zichtbaar maken van de risico's en het treffen van maatregelen om de grootste risico's te beheersen. Alles natuurlijk in de balans met de prestaties en kosten. Al snel kwamen de risico's op de raakvlakken van de verschillende beheerdisciplines in beeld. Zo leiden de wortels van de bomen tot schade aan de riolen en het wegdek. De maatregelen op de korte termijn bestaan uit reparaties en het voorkomen van verdere ingroei en opdruk. Maar voor de langere termijn moet er gekeken worden of dit type boom wel geschikt is voor deze locatie. Door samen bewust naar de risico's te kijken, leerden de beheerders hoe alle onderdelen in de buitenruimte met elkaar verbonden zijn. Zo ontstond ook het bewustzijn dat beheren al in de ontwerpfase begint. Integraal werken is niet alleen met alle disciplines samen, maar het is ook een eenheid in ontwerpen en onderhouden. Leidt al dit integrale denken tot minder kosten? Niet per se, want integraal denken is ook gebaseerd op organisatiewaarden als bereikbaarheid, leefbaarheid en beschikbaarheid. Liever een straat in één keer aanpakken, terwijl de technische levensduur van verschillende assets nog niet helemaal ten einde is, dan in meerdere fasen verschillende werkzaamheden uitvoeren. Andere organisatiewaarden leiden tot andere beheerstrategieën. Een mooi voorbeeld hierin is de Erasmusbrug. Dat is een visitekaartje van de stad, dus op basis van de organisatiewaarde imago zal hier eerder worden ingegrepen op de visuele kwaliteit, dan bij andere bruggen. En dat terwijl het technisch gezien nog niet nodig is.

“Integraal denken is ook gebaseerd op organisatiewaarden als bereikbaarheid, leefbaarheid en beschikbaarheid”

Verschillende assets, verschillende prioriteiten

2013 was het jaar voor de assetmanagers. Zeven mensen in de organisatie namen de rol van assetmanager op zich. Zie het als een soort projectmanager in de beheeromgeving. Elke discipline heeft meerdere beheerders. De assetmanagers brengen de beheerders en hun beheeractiviteiten bij elkaar. Voor het zover was, kregen de assetmanagers eerst een interne opleiding. Samen stelden ze de kaders, formats en procesbeschrijvingen voor assetmanagement op. In

2014 werden vervolgens alle beheerders bij assetmanagement betrokken. Stap voor stap werden ze in meerdere workshops ingevoerd in het risicogestuurd denken. Toen werd zichtbaar dat niet alle assets zich op het hoogste risiconiveau bevinden. Een sluis in een waterkering heeft nu eenmaal een ander risicoprofiel dan een plantvak of een lichtmast. In eerste instantie brak er lichte paniek uit onder enkele beheerders omdat ze dachten: “help, nu ben ik mijn budget kwijt, want mijn assets zijn minder belangrijk”. Maar aan het einde van de reeks workshops zei de groenbeheerder: “Je mag mijn budget hebben”. Niet dat er nu geen onderhoud meer wordt uitgevoerd aan het groen, maar het was voor iedereen duidelijk dat verschillende assets, verschillende prioriteiten hebben. En soms is het nodig om met de budgetten te schuiven. Toen alle risico's bij elkaar kwamen, vielen de kwartjes. Er was risicobewustzijn ontstaan en daarmee ook de ruimte om integrale afwegingen te maken.

“Van rennen naar plannen”

Werken aan verbetering

Het gevolg is een andere mindset in de organisatie. “We voeren niet klakkeloos onderhoudsmaatregelen uit omdat we het al jaren zo doen, maar we bedenken vooraf of het nodig is, of het in die mate nodig is en of er andere manieren zijn om de risico's te reduceren.” Of, zoals een collega het samenvatte: “Van rennen naar plannen”. En dat is het precies. Vroeger zag je pas in een managementrapportage dat er iets niet goed ging. Nu worden zaken al veel eerder zichtbaar. Eind 2015 waren de beheerplannen voor 2016 al af en werd er al gewerkt aan de beheerplannen van 2017. Wim en Leonard willen nog meer en zien het liefst dat er al vijf jaar vooruit wordt gekeken. Dat is de volgende stap die gemaakt gaat worden. De beheerders zitten boven op hun activiteiten, in plaats van reactief te reageren. Er worden expliciete afwegingen gemaakt. Waar voorheen op basis van onderbuikgevoelens en ervaring beslissingen werden genomen, worden nu onderbouwde afwegingen gemaakt en vastgelegd. Binnen de organisatie is zo een positieve sfeer ontstaan van zichzelf verbeteren.

Spijerpijn

Het jaar 2015 stond in het teken van werken aan de nieuwe manier van beheren. De assetmanagementmanier van werken moest de standaard werkwijze worden. Dat is niet hetzelfde als assetmanagement

bedrijven in een workshop en daarna weer terugkeren naar de oude werkwijze. Je moet er continu mee bezig zijn. Wim vergelijkt het met trainen: “In het begin heb je last van spierpijn, maar op den duur gaat het steeds gemakkelijker”. Uiteindelijk bleek de truc te zijn om herhaaldelijk te zeggen: “Het is alle dagen assetmanagement!”. De assetmanagers coachen de beheerders hierin. In het begin was het duwen, trekken en veel oefenen, maar nu verspreidt de assetmanagement-werkwijze zich als een olievlek door de organisatie. Elke beheerder zorgt voor de assets die hij onder zijn hoede heeft. De assetmanager zorgt ervoor dat alles onderling afgestemd wordt. Terugkijkend op het afgelopen jaar komen de heren tot de conclusie dat er veel werk is verzet en veel is bereikt.

“Het is alle dagen assetmanagement”

Dat is echter geen reden om tevreden achterover te leunen. De ambities reiken verder. De sectoren Toezicht & Handhaving en Schone Stad, die net als Openbare Werken onder de dienst Stadsbeheer vallen, worden bij de werkwijze betrokken. Er zijn al voorzichtige eerste stappen gezet in de vorm van inventarisaties. Op welke producten van de andere sectoren is assetmanagement toepasbaar en wat is er voor nodig om de werkwijze te introduceren?

Dat assetmanagement geen speeltje is van zomaar een afdeling, blijkt wel uit het feit dat het management deze manier van werken door de hele organisatie wil uitrollen. Uiteindelijk is het doel om honderd procent integraal te werken en dat betekent dat er ook verbindingen nodig zijn met de dienst Stadsontwikkeling. Waar Stadsbeheer zich vooral richt op de instandhouding van de openbare ruimte, is de blik van Stadsontwikkeling gericht op ruimtelijke ingrepen. Aangezien beheer en inrichting nauw met elkaar verbonden zijn, is het logisch om ook deze verbindingen te versterken.

Het gaat nog verder. Dankzij het risicogestuurd denken is assetmanagement voelbaar geworden in de organisatie. Leonard laat een voorbeeld zien hoe voor civieltechnische kunstwerken met doelen wordt gewerkt in een plan-do-check-act-cirkel. Elke beheerder draait mee in de cirkel. Hij mag zelf weten waar hij begint. Dat kan ‘het areaal op orde brengen’ zijn, maar als dat al gereed is, kan hij doorstappen naar bijvoorbeeld ‘een risico-inventarisatie’. Iedere beheerder werkt in zijn eigen tempo en in zijn eigen volgorde, en hij blijft

verbeteren aan de hand van plan-do-check-act. Echter, de doelen voor 2018 liggen vast en iedereen moet daar op tijd aankomen.

Volwassen worden

Ook het lijnmanagement haakt aan. De verschillende processtappen die bij assetmanagement horen, hebben een lijnverantwoordelijke gekregen. Dit wordt de nieuwe taak van Klaas: zorgen dat al deze processen en ontwikkelingen tot wasdom komen. Hij heeft een groeimonitor ontwikkeld voor de verschillende processen aan de hand van de volwassenheidsgradaties in assetmanagement. Elk procesdeel is voorzien van een ambitie en een huidige stand van zaken. Klaas laat een plaatje zien waar veel procesdoelen op zijn weergegeven. Teveel om allemaal in 2016 waar te maken. Daarom worden er speerpunten benoemd om aan te werken.

Managen van de ondergrond

Om het beeld helemaal compleet te maken worden er straks ook stappen gezet om assetmanagement toe te passen op de ondergrond. Vooralsnog was de aandacht gericht op de assets op het maaiveld, met als toevoeging riolering. Daar komen straks ook zaken bij als bodemschatten, niet-gesprongen explosieven, vrije-ruimte-profielen, ondergrondse containers, koude- en warmte-opslag, kabels en leidingen en boomwortels.

“Door de betrokkenheid van de burgers, wordt de overlast als minder erg ervaren”

De stakeholders

En hoe zit het met de stakeholders? Een paar jaar geleden zijn de deelgemeenten in Rotterdam opgeheven. Alles wordt weer centraal aangestuurd. In de tijd van de deelgemeenten werd de hoofdinfrastructuur centraal beheerd. De wijkinfrastructuur werd lokaal beheerd. Dat leverde verschillende keuzes per wijk op. Heel zwart – wit gezegd, werden er wel eens keuzes gemaakt op basis van ‘wie het hardste riep’. Actieve bewonersgroepen kregen op deze manier veel voor elkaar. Nu past dit in het tijdperk van burgerparticipatie, maar hoe verhoudt het zich tot assetmanagement? Binnen assetmanagement staan de stakeholders centraal. De stakeholders zijn meer dan alleen de bewoners. Het zijn alle belanghebbenden, zoals hulpdiensten, vuilophalers, fietsers, energiebedrijven, het waterbedrijf, maar ook de gemeente zelf als eigenaar en beheerder.

“Waar beheren vroeger bekend stond als een conservatieve tak van sport, blinkt Rotterdam uit in innovaties en proeftuinen in de buitenruimte”

Daarom worden er drie kaarten gemaakt. Kaart 1 geeft aan welke activiteiten nodig zijn om de assets te beheren. Dit is de kaart van de stakeholder ‘gemeente’. Kaart 2 geeft aan welke belangen externe partijen zoals kabelbaars, Eneco, RET, etc. hebben. Kaart 3 geeft de belangen van de bewoners weer, zoals klachten en kansen. De uiteindelijke beheermaatregelen vormen een optimum van deze drie kaarten. Dat burgerparticipatie mooie vormen kan aannemen, bewijst het voorbeeld van de Schepenstraat. Daar zijn de bewoners betrokken bij de planvorming van hun straat. Niet alleen helpen ze mee met de vormgeving van hun straat, maar door hun betrokkenheid wordt de overlast als minder erg ervaren. Het is namelijk een geplande vorm van overlast waar ze zelf aan hebben meegewerkt.

Toonaangevend

De gemeente Rotterdam laat in alles zien dat ze toonaangevend is en wil zijn op het gebied van assetmanagement. Het aloude motto ‘niet lullen, maar poetsen’ wordt wederom waargemaakt. Het resultaat is een aanstekelijk enthousiasme in de eigen organisatie, wat de medewerkers op hun beurt weer naar buiten toe uitdragen door middel van lezingen, symposia, deelname aan werkgroepen, lessen op scholen en kennis delen met andere gemeenten. Waar beheren vroeger bekend stond als een conservatieve tak van sport, blinkt Rotterdam uit in innovaties en proeftuinen in de buitenruimte. In december 2015 is de [innovatiekaart buitenruimte](#) online gegaan. Hoe kun je als gemeente beter laten zien dat de zorg voor de buitenruimte sexy is?

Meer lezen en zien over assetmanagement in Rotterdam:

- [Slim beheer](#)
- [Filmpje](#) over assetmanagement in Rotterdam

ROTTERDAM

home | gemeente | ondernemen | wonen en leven | werken en leren | bezoek de stad

mijn loket | social media | cookies | plattegrond | contact

zoeken

ok

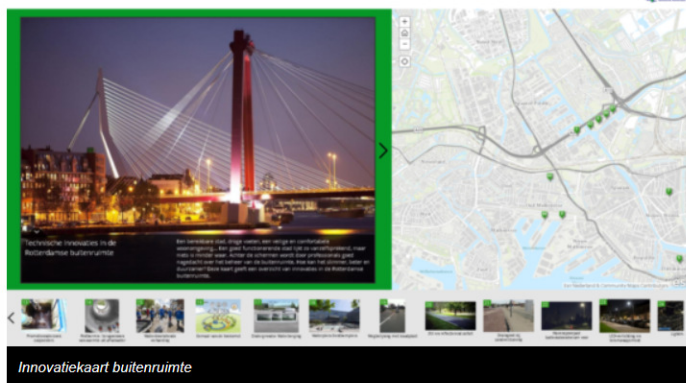
rotterdamse primeur: innovatiekaart buitenruimte

09 december 2015 | gemeente rotterdam | nieuwsbericht

De digitale ‘innovatiekaart buitenruimte’ brengt concrete innovaties in de Rotterdamse buitenruimte in beeld.

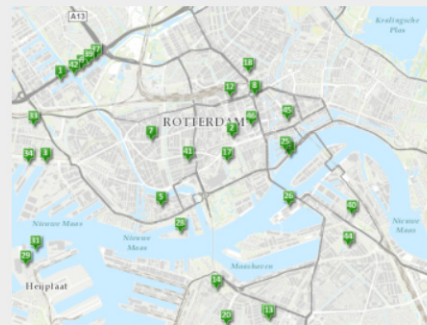
Technische innovaties in de Rotterdamse buitenruimte

contact



Gemeente Rotterdam

innovatieve projecten in de buitenruimte



Alle innovatieve projecten op een rijtje