

## Organisatiecultuur essentieel voor goed assetmanagement

Chris Büscher, Jos Frijns (KWR Watercycle Research Institute), Jelle Roorda (Vewin/Evides)

**Ervaringen in andere sectoren laten zien dat voor een goede operationalisering van assetmanagement, factoren die raken aan de organisatiecultuur minstens net zo belangrijk, zo niet nóg belangrijker, zijn dan data en ICT-tools. Voor assetmanagement in de watersector geldt dan ook dat er aandacht moet zijn voor de kennis van mensen over de *assets* en de vraag hoe deze kennis verbonden kan worden aan de assetmanagementdatasystemen. Samenwerking buiten de eigen organisatie kan dit versterken.**

Misschien wel dé goeroe op het vlak van assetmanagement, de Engelsman John Woodhouse, sprak op het najaarscongres van Koninklijk Nederlands Waternetwerk (KNW) in 2015 over het belang van de menselijke factor in assetmanagement (AM). Nu wordt in assetmanagement nog veelal de nadruk gelegd op data, informatie en risico's. De volop beschikbare AM-softwarepakketten en -modellen geven bovendien de indruk dat AM vrij eenvoudig kan worden toegepast in een soepel functionerende machine. Woodhouse stelt echter dat "het bij de ontwikkeling en verbetering van assetmanagement niet alleen gaat om procesintegratie en de introductie van nieuwe technieken en instrumenten, maar vooral om veranderingen in cultuur, gedrag en persoonlijke verhoudingen" [1]. Ook diverse Nederlandse AM-adviseurs geven aan dat het belang van organisatiecultuur in AM een steeds grotere rol gaat spelen [2, 3].

De groeiende aandacht voor en het toenemende begrip van cultuuraspecten in AM stond centraal in een onderzoek dat KWR Watercycle Research Institute in opdracht van Vewin heeft uitgevoerd. Wat kunnen we leren van AM in andere sectoren met publieke infrastructuur? Wat is het belang van organisatiecultuur in AM voor samenwerking in de waterketen? Hiertoe zijn interviews gehouden met assetmanagers van Gasunie (gas), Alliander (energie), ProRail (spoor) en het Havenbedrijf Rotterdam (haven). En er zijn in het kader van 'Samenwerken aan Water' workshops gehouden met medewerkers betrokken bij assetmanagement in de waterketen.

### Assetmanagement als organisatiecultureel proces

AM wordt opgevat als een proces gericht op het creëren van maatschappelijke (meer)waarde uit publieke infrastructuur (*assets*) tegen aanvaardbare kosten. Dat gebeurt door *assets* effectief en efficiënt te managen in verschillende fases van de zogeheten assetlevenscyclus, van het bouwen en onderhouden van *assets* tot het afbreken en vervangen ervan. Afgelopen jaren gingen asset- en datamanagement steeds meer samen op, maar nu lijkt er sprake van een omslagpunt. Data en ICT zijn weliswaar van onmisbare waarde in AM, maar voor een goed werkend AM besteden betrokken actoren steeds meer aandacht aan organisatieculturele factoren en vooral aan de wisselwerking tussen data(systemen) en culturele aspecten. Het effectief en efficiënt omgaan met *assets* hangt in grote mate af van culturele factoren die samenhangen met de organisatie, samenwerking en (impliciete) kennis van mensen.

Deze boodschap is gebaseerd op interviews met assetmanagers van organisaties in de gas-, spoor-, haven- en energiesector. In deze sectoren is AM vaak al verder uitgewerkt dan in de watersector en gesprekken met ervaringsdeskundigen geven een goed beeld van hoe AM in de praktijk vorm krijgt. Uit de interviews komt heel duidelijk naar voren dat (organisatie-)cultuur en kennis van mensen van het grootste belang zijn voor AM. Cultuur is van belang in de zin dat assetmanagement een veelomvattend proces is in (semi-)publieke organisaties, en daardoor meerdere afdelingen en lijnen doorkruist. Dat brengt weer allerlei coördinatie- en afstemmingskwesties met zich mee.

Over welke afstemmingskwesties hebben we het dan? Die spelen bijvoorbeeld tussen systeemniveau's. Zoals onder meer in de ISO 55000-series beschreven [4], wordt veelal onderscheid gemaakt tussen strategisch, tactisch en operationeel AM. Passend daarbij is de rolverdeling tussen *asset owner* en *asset manager*. Na een één-tweetje tussen *owner* en *manager* over de veronderstelde optimale balans tussen kosten, risico's en prestaties, stelt de *owner* doelen voor AM

vast en geeft opdracht en budget aan de manager. Die bepaalt op basis van de gestelde doelen wat moet worden gedaan en geeft dat op zijn beurt weer door aan de operationele afdeling(en). Die gaan aan de slag met hoe de acties moeten worden uitgevoerd.

Klinkt logisch en niet al te moeilijk. Echter, het vertalen van abstracte, soms dubbelzinnige strategische doelen naar operationeel niveau en de evaluatie hiervan, zijn bepaald geen sinecure. Dat proces gaat over meerdere schijven, waar dus ook miscommunicaties en wrijving kunnen ontstaan. Dat is het meest evident tussen afdelingen wier belangen elkaar soms bijten. Zoals tussen een veelvoorkomende afdeling 'projecten', die gaat over nieuwe *assets*, en AM, die bestaande *assets* beheert en daar de optimale levenscyclus van bekijkt in het licht van de gestelde doelen. Uit de interviews blijkt dat het nogal eens gebeurt dat de afdeling projecten iets laat bouwen, dat vervolgens overhevelt naar de afdeling AM voor beheer en onderhoud, maar waarvan AM achteraf concludeert dat het slecht past in de AM-strategie.

Minstens net zo complex is het wanneer de uitvoering van AM wordt uitbesteed aan derden, want hoe weet je of dat wat een monteur van aannemer X met zijn schroevendraaier doet, aansluit bij de strategische doelen die zijn gesteld? Middels contracten met prestatie-indicatoren wordt geprobeerd vast te stellen hoe een bepaald effect bereikt moet worden, maar dergelijke contracten bieden lang niet altijd de gewenste zekerheid in een proces waar vaak publieke en private organisaties moeten samenwerken. Het gaat niet zelden, zoals één geïnterviewde aangaf, als in een "fluisterspel": je bespreekt en bepaalt met de ene adviseur of aannemer in het begin van een project je wensen; in de loop van het proces worden die verschillend vertaald en geïnterpreteerd, en aan het einde van het traject heb je een opbrengst waarvan je je afvraagt of dat hetgeen is wat je in eerste instantie hebt gevraagd.

Zo ook is er een spanningsveld te ontwaren tussen zogeheten AM-'innovators' en AM-'technen'. Gechargeerd gesteld beroept de eerstgenoemde groep zich op een snel veranderende wereld die vernieuwingen in de organisatie vergt, terwijl de laatstgenoemde groep juist stabiliteit en immersie in de techniek van assetgroepen voorstaat. Die twee zienswijzen conflicteren nogal eens. Maar ook tussen groepen technen, die gaan over verschillende aspecten van (groepen) *assets*, kan soepele samenwerking niet zomaar verondersteld worden.

Kortom, in zaken die relateren aan cultuur en samenwerking zijn grote en relevante dilemma's voor het AM-proces te vinden.

### Is 'binnen buiten'?

Het bovenstaande wil niet zeggen dat data en ICT niet van belang zouden zijn voor AM. Dat zijn ze zeker, omdat mede op basis daarvan verrijkende beslissingen (kunnen) worden genomen. Kostbare vervangingen of onderhoud doe je tenslotte met begrip van de conditie van *assets*, en daar zijn data onmisbaar voor. Straten of zelfs hele dorpskernen worden hiervoor opengebrouwen. Dan wil je precies weten waar (niet) moet worden gegraven. De rappe ontwikkelingen in de wereld van ICT en datamanagement bieden steeds betere mogelijkheden om deze AM-opgaven te *tackelen*. Toch geven de geïnterviewden allen aan dat datamanagement moet worden gezien als faciliterend aan het grotere AM-proces, en niet andersom.

Wellicht ligt de grootste uitdaging van AM dan ook niet in het domein van organisatiecultuur en ook niet in dat van datamanagement, maar in de wisselwerking daartussen. Beide domeinen hebben een belangrijke rol in het welslagen van AM en de grote kunst is, die twee goed op elkaar aan te laten sluiten. Want 'buiten' in de omgeving en onder de grond liggen allerhande *assets*, waaronder sporen, kademuuren, hoog- en laagspanningsnetten, gas- en waterleidingen. Maar hoe weet je of wat je 'binnen' in de organisatie aan data daarover hebt verzameld, gedeeld en geanalyseerd, ook overeenkomt met die realiteit 'buiten'?

De vraag of, zoals een geïnterviewde het uitdrukte, "binnen buiten is", en hoe je 'binnen' en 'buiten' verbindt, is razend lastig. Het op orde krijgen van een database over je *assets* is nog wel te doen, geven de meesten aan. Maar het op orde houden van die database is vaak het moeilijkst. Daar komen, wederom, mensen bij kijken; monteurs en controleurs die *assets* aanleggen, vervangen en/of inspecteren en data daarover secuur dienen vast te leggen (en dat gebeurt niet altijd). Wat er in die

omgeving allemaal verandert, soms met impact op *assets*, wordt ook niet altijd vermeld en kun je simpelweg niet altijd weten. Daarnaast vergt het AM-werk juist veel ‘impliciete kennis’ die moeilijk of überhaupt niet in systemen kan worden vastgelegd, maar inherent verbonden is aan mensen en hun ervaring en capaciteiten.

Bovendien is dit alles inherent verbonden met de historische ontwikkeling van organisaties en hun *assets*. De geïnterviewde organisaties hebben allen een lange geschiedenis en zitten door diverse reorganisaties of fusies met *assets* uit verschillende tijdsperiodes. Zij hebben dus te maken met diverse typen materiaal, kwaliteit en maten van betrouwbaarheid wat betreft hun *assets*. Daarnaast is men in de loop der tijd gaan werken met verschillende datasystemen, die vaak slecht onderling communiceren of geheel los van elkaar opereren. Een oplossing daarvoor is datasystemen samenvoegen of ze grootschalig vervangen door één modern en multifunctioneel IT-systeem. Maar dat is, zoals dossiers als de OV-chipkaart, het elektronisch patiëntendossier en het toeslagensysteem van de Belastingdienst hebben aangetoond, allerminst een klein en risicoloos klusje.

Aldus komen we tot een constatering waar menig techneut, ICT-producent en AM-specialist wellicht niet aan wil: dat AM in de praktijk misschien wel veel meer gaat over gevoel en moeilijk te controleren processen en elementen dan we willen erkennen. Zelfs met het meest geavanceerde datamanagement sluiten we onzekerheden niet uit. Sterker nog, het is aannemelijk dat we daarmee nieuwe onzekerheden creëren. Het is, zoals een geïnterviewde opmerkte, veeleer een zaak van ‘engineering judgement’.

### **AM-samenwerking in de waterketen**

De conclusie is dat met de huidige nadruk op data en ICT in assetmanagement cruciale andere elementen in het managen van *assets* dreigen onder te sneeuwen. Dit zijn factoren die raken aan cultuur, samenwerking, impliciete kennis en historie, waarvoor geen kant-en-klaar systeem beschikbaar is, maar die toch veel- of misschien wel allesbepalend voor het AM-proces zijn.

Wat betekent de benodigde aandacht voor organisatiecultuur in AM voor de watersector? In twee regionale bijeenkomsten van ‘Samenwerken aan Water’ bespraken medewerkers van gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven het wat en hoe van AM. Geconcludeerd werd dat samenwerking in de waterketen de balans tussen kosten, risico’s en prestaties van assetmanagement kan verbeteren. De deelnemers onderstreepten het belang van de kennis van mensen over de *assets* en de organisatiecultuur, ook als het gaat om samenwerking in de waterketen. Samenwerken betekent vooral kennis delen en elkaar vertrouwen. En ook voor AM geldt dat het uiteindelijk mensenwerk is, waarvoor ICT en data belangrijk, maar slechts ondersteunend zijn. Assetmanagement is een bouwproces: het valt en staat bij mensen en hun kennis, en ook al vergroot het je idee dat je de controle hebt, je weet nooit precies of dat wel echt zo is. Met die paradox zullen assetmanagers in de watersector moeten leren omgaan.

### **Referenties**

1. Woodhouse, J. (2015), *Embedding new behaviours, the migration to asset management*. KNW Najaarscongres 2015.
2. Grunsvan, R. van (2013), *Which characteristics of organizational culture influence the achievement of asset management objectives, and how can these be assessed?* MSc thesis. AMC Centre.
3. Vroomen, D. de (2015), *Assetmanagement, alweer certificeren?* Cobouw. 18-11-2015
4. ISO 55000 (2014), *Asset management – Overview, principles and terminology*.