

ASSETMANAGEMENT

Roland Boer



NU!

ASSETMANAGEMENT NU!

Aangeboden door LEAM



Voorwoord

In 1945 is het Bulletin of the Atomic Scientists opgericht door wetenschappers van de Universiteit van Chicago. Twee jaar nadat ze hadden meegewerkt aan de ontwikkeling van de eerste atoomwapens in het Manhattan-project, creëerde ze de Doomsday Clock. Deze stond symbool om bedreigingen voor de mensheid en de planeet over te brengen. De beslissing om de minutenwijzer van de Doomsday Clock te verplaatsen (of te laten staan) wordt elk jaar genomen door de Science and Security Board van het Bulletin in overleg met zijn Board of Sponsors, waaronder 13 Nobelprijswinnaars.

De klok is een universeel erkende indicator geworden van de kwetsbaarheid van de wereld voor rampen als gevolg van kernwapens, klimaatverandering en ontwrichtende technologieën in andere domeinen.

Sinds 23 januari 2020 is het 100 seconden voor twaalf

Hiermee wordt direct duidelijk waar de enigszins dramatische cover van dit e-book op is gebaseerd. We moeten als individu en als mensheid handelen om de dagelijkse dreigingen het hoofd te bieden. Van een informatieoorlog tot ontwrichtende technologieën en van klimaat tot een nucleaire realiteit. Dreigingen op wereldniveau wat vraagt om nationaal overstijgende maatregelen. Die kunnen klein beginnen. Nooit heeft iemand zo'n sterke klimaatbeweging in gang weten te zetten als de in 2018 16-jarige Greta Thunberg.

Af en toe bekruipt mij het gevoel om vanuit een sterke maatschappelijke betrokkenheid iets te “moeten” schrijven. Dit combineer ik met uitgangspunten die in de wereld van assetmanagement gebruikelijk zijn. Ten eerste omdat het naast faciliteren mijn zelfstandig beroep is. Ten tweede omdat ik geloof

dat een blik vanuit een assetmanagement perspectief (het waardenstelsel) kan bijdragen in de bewustwording op de vraag hoe de klok terug te draaien.

Dit e-book is een verzameling van artikelen die ik de afgelopen twee jaar heb geschreven en gepubliceerd op de website van LEAM en LinkedIn. Allen hebben een direct verband met assetmanagement. Door de artikelen te bundelen is een handleiding ontstaan over het werkbaar maken van assetmanagement in een organisatie. Het e-book is opgedeeld in 3 delen.

Het eerste deel zijn een aantal langere artikelen waaruit de maatschappelijke betrokkenheid blijkt. Door de maatschappelijke uitdagingen te bekijken vanuit een waardenstelsel worden interessante inzichten opgedaan. Daarmee helpt het eerste deel om de context van assetmanagement goed te begrijpen.

Het tweede deel is een verzameling van tien aanjagers van assetmanagement. Deze zijn wekelijks sinds het uitbreken van Corona in Nederland geschreven. Het zijn meer do's dan dont's om assetmanagement letterlijk op gang te brengen in een organisatie.

Het derde deel is meer methodisch waarin een stuk theorie en achtergrond wordt toegelicht. Ook komen een aantal praktische tools aan bod die eenvoudig en kosteloos ingezet kunnen worden.

Een belangrijk terugkerend thema in dit e-book zijn maatschappelijke waarden. Deze heb ik in 2019 opgezet als een experiment om maatschappelijke uitdagingen zoals het klimaat in een ander perspectief te plaatsen.

100 seconden voor twaalf. Ik hoop je te inspireren om samen de wereld een beetje mooier maken. Te binnen in de eigen organisatie.

Het is tijd voor assetmanagement. NU!

Roland Boer

Inhoud

DEEL I MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN

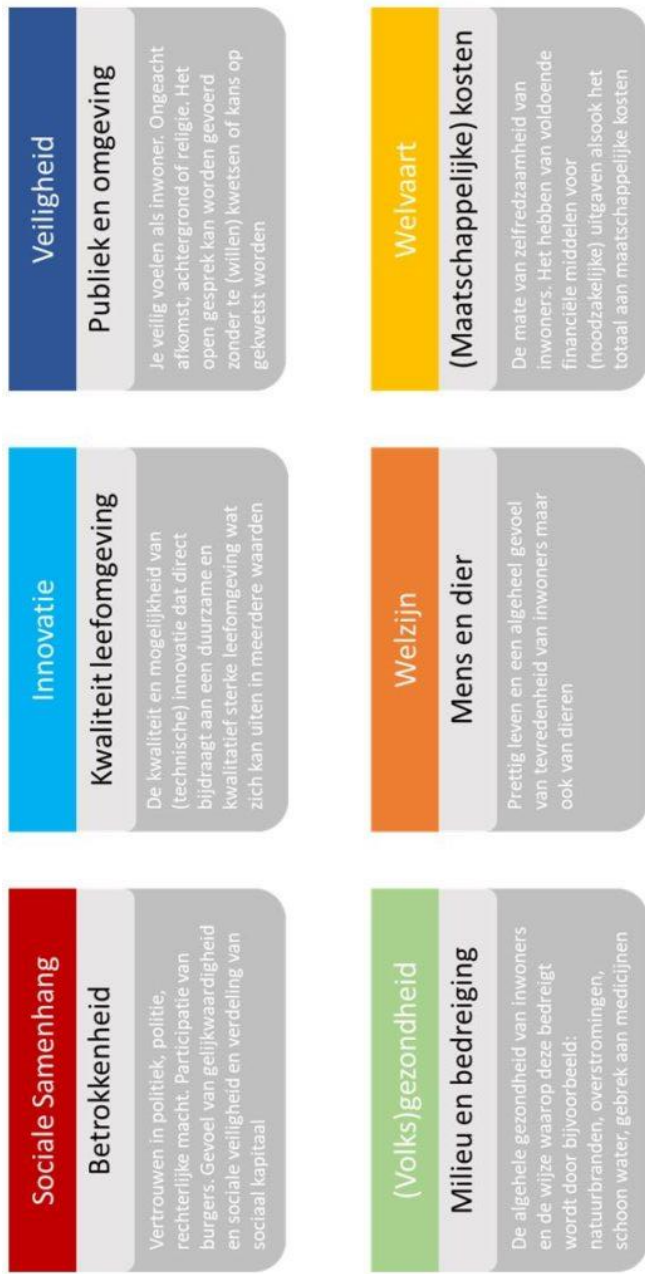
MAATSCHAPPELIJKE WAARDEN	7
KLIMAATDOELEN ONHAALBAAR? NIET MET DIT ASSETMANAGEMENT GEDACHTEN-EXPERIMENT!	9
EEN BASISINKOMEN ALS ASSETMANAGEMENT BEHEERMAATREGEL	18
WAT HEBBEN SAMENWERKEN EN AANBESTEDEN MET ELKAAR GEMEEN?	28
DE BLINDE VLEK VAN HET KLIMAATPROBLEEM	32

DEEL II TIEN AANJAGERS

AANDACHT	40
ROLLENSPEL	44
ONTLOPEN VAN VERLAMMING	47
DE POORTWACHTER	49
EEN GOEDE RISICOMATRIX	52
MANIFEST VAN WAARDEN	58
DE GROTE TRANSITIE	62

BESLUITVORMING	68
LUISTEREN	72
GA AAN DE SLAG!	74
DEEL III THEORIE EN ACHTERGROND	
ASSETMANAGEMENT	77
BEDRIJFSWAARDEN	79
7 ASSETMANAGEMENT STAPPEN	81
STRATEGISCH ASSET MANAGEMENT PLAN	86
ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	89
LIFE CYCLE COST	92
TOOLS	99
NAWOORD	101
BRONNEN	102

Maatschappelijke waarden



Maatschappelijke waarden waarop keuzes worden gebaseerd

DEEL I

Maatschappelijk betrokken

Klimaatdoelen onhaalbaar? Niet met dit assetmanagement gedachten-experiment!

Is het mogelijk om met een assetmanagement methodiek de huidige klimaatproblematiek te beschouwen door het maken van morele keuzes? Niet als absolute waarheid, maar als een gedachten-experiment?

Een gedachten-experiment voor het toetsen van klimaatoplossingen aan maatschappelijke “waarden.” Van belang daarbij is dat ingeschat kan worden op welke waarden het huidige klimaat invloed heeft en het effect van het nemen van maatregelen op deze waarden. Assetmanagement gaat over keuzes maken. Keuzes waarbij de logica voorschrijft dat maatregelen met de grootste waarde t.o.v. de kosten van die maatregel als eerste worden gekozen.

Voor deze morele uiteenzetting heb ik dat impliciet gedaan. De hypothese is dat de maatschappelijke waarden het maatschappelijke uitgangspunt vertegenwoordigen. De asset is het klimaat. Het risico is het niet halen van de klimaatdoelstellingen.

HUIDIGE SITUATIE

Hoe gaat Nederland de klimaatdoelstellingen halen? Nederland wil van het gas af. Tegelijkertijd lijkt er al gekozen voor een alternatief in de vorm van een all-electric maatschappij. Maar waarom? Politiek gezien een mooi gebaar naar Groningen. Maar ook zonder Groningen is er nog altijd meer dan voldoende gas waar nog heel wat jaren van geprofiteerd kan worden. Daarbij is de CO₂ uitstoot van gas nog altijd betrekkelijk laag zeker in vergelijking met het alternatief. Bovendien is Nederland gezegend met een fijnmazig en betrouwbaar gasnet wat prima dienst kan doen als transport systeem voor waterstof. Iets wat o.a. Kiwa uitgebreid heeft onderzocht. Het instandhouden en dus gebruiken van het gasnet

bespaart vele banen en creëert ook nieuwe banen omdat het een enorme stimulans voor verdere innovatie van het (goedkoper) produceren en distribueren van waterstof.

Ondanks meerdere gesubsidieerde waterstofprojecten lijkt er weinig gehoor voor waterstof in de politiek. Nederland moet immers massaal aan de warmtepomp. Los van het feit dat al die warmtepompen bij elkaar heel wat decibellen zullen gaan produceren moeten deze ook maar gekocht kunnen worden. Het idee is dat de warmtepompen daardoor ook snel goedkoper zullen worden en dus beter bereikbaar voor de consument. Vraag en aanbod én capaciteit gooit misschien roet in het eten. De (noodgedwongen) vraag zal stijgen, maar is er dan nog voldoende aanbod? De hoeveelheid werk dat de plaatsing van al die pompen oplevert vraagt een capaciteit van installateurs die vermoedelijk niet geleverd kan worden. Mocht deze hele exercitie toch gaan lukken, dan heeft Nederland in 2030 heel veel overbodige miljarden uitgegeven als Staat én burger. Daarnaast heeft Nederland dan een nieuw fenomeen geïntroduceerd: geluidvervuiling als equivalent van lichtvervuiling. Maar wat deze miljarden werkelijk overbodig maakt is dat het afkoppelen van gas voorlopig helemaal niets aan de klimaatdoelstellingen bijdraagt.

ANDERE MAATREGELN

Maar er zijn meer maatregelen. Nederland wil (net als vele landen om ons heen) af van benzine en diesel. Nu en de jaren erna worden maatregelen getroffen die het rijden in benzine of dieselauto's verder ontmoedigt. Ik ben voorstander, al is het alternatief nog wel wat karig in termen van actieradius, "laadtijd" en kosten. Maar het lijkt mij heerlijk om elektrisch te kunnen rijden zodra – mede door innovatie – deze problemen zijn opgelost. Elektrisch rijden zorgt voor miljarden investeringen. Maar terugkijkend naar de klimaatdoelstellingen lost het maar weinig op. Het terugdringen van de schadelijke uitstoot wordt grotendeels weer teniet gedaan door

het produceren van accu's. Dit is geen klimaatvriendelijk proces. Nog los van het winnen van de benodigde grondstoffen die nodig zijn voor accu's. De stijgende vraag naar grondstoffen als Kobalt, Nikkel, Grafiet en natuurlijk Lithium zullen de prijzen opdrijven. Ondanks dat accu's de afgelopen jaren veel goedkoper zijn geworden. Bovendien zijn de landen waar dit wordt gewonnen niet altijd het meest stabiel. Nederland kan zich dus hardop de vraag stellen of het elektrisch rijden wel betaalbaar is op korte termijn. Veel mensen willen wel, maar kunnen het niet. Als straf mag daarom meer betaald worden voor het blijven rijden met de vertrouwde brandstofmotor. Die overigens de laatste jaren veel schoner en zuiniger is geworden.

Elektrisch rijden begint pas echt bij te dragen aan de klimaatdoelstellingen wanneer de accu wordt vervangen door een

Huidige plannen	
Sociale Samenhang	●
Innovatie	●
Veiligheid	●
(Volks)gezondheid	●
Welzijn	●
Welvaart	●

brandstofcel. Misschien is er dus meer nodig dan 2,2 miljoen subsidie. De huidige focus om van het gas af te gaan is misschien wel een goede focus, maar dit lijkt niet het juiste moment. Als we de huidige plannen projecteren op de maatschappelijke "waarden" dan kan dat worden samengevat in één

kleine tabel.

De sociale samenhang is over het algemeen sterk in Nederland. Hoewel het vertrouwen in de politiek relatief laag is zal deze niet beter worden wanneer inwoners op kosten worden gejaagd. Van innovatie is niet echt sprake omdat deze niet erg wordt gestimuleerd. De veiligheid wordt niet beter of slechter maar de (volks) gezondheid, welzijn en welvaart zal voor burgers eerder afnemen dan toenemen. Klimaatdoelen hebben direct impact op deze waarden en de maatregelen worden direct gevoeld in de portemonnee.

Tel daarbij op dat op 21 januari 2019 bekend werd dat het kabinet 9 megaton CO₂ meer moet reduceren dan voorzien. De maatregelen waaraan gedacht wordt is het sluiten van kolencentrales, nog verder verhogen van de energierekening en het verlagen van de maximale snelheid. Dat deze extra reductie los staat van het klimaatakkoord doet er eigenlijk niet toe. De politiek is verdeeld. Bedrijven belasten zorgt voor een rem op economische groei en burgers laten betalen brengt ook de nodige economische schade toe. (Assetmanagement) keuzes zijn niet altijd makkelijk.

TECHNISCHE OPLOSSINGEN

Techniek maakt het leven vaak makkelijker en het heeft de wereld veel gebracht. Ook nu wordt er veel hoop geput dat techniek en nieuwe technologie de klimaatproblematiek kan verhelpen of tenminste reduceren. Maar laten we dan wel een andere oplossing kiezen dan los van gas. Als er dan toch wordt ingezet op techniek, beperk het dan niet. Laten we inzetten op waterstof. De grondstof hiervoor is er in overvloed en is makkelijk verkrijgbaar. Er is geen schaarste en de toepassingen zijn eindeloos. We zijn niet afhankelijk van andere landen en onstabiele regimes. We hebben de infrastructuur om waterstof te transporteren. Innovatieve oplossingen worden reeds nu al bedacht om waterstof makkelijker, goedkoper en duurzamer te produceren.

Waterstof economie	
Sociale Samenhang	●
Innovatie	●
Veiligheid	●
(Volks)gezondheid	●
Welzijn	●
Welvaart	●

Waterstof is bovendien een goede vorm van energieopslag. Windmolens en zonnepanelen leveren heel veel groene energie. Maar die energie moeten we wel direct gebruiken om er profijt van te hebben. Het overschot van deze groene energie zou direct ingezet kunnen worden voor het fabriceren van waterstof.

Ook de industrie produceert al grote hoeveelheden (grijze) waterstof per jaar. Waterstof lijkt het antwoord te zijn op de klimaatproblematiek, maar in het regeerakkoord zien we er weinig tot niets van terug. Het draagt wel goed bij aan de maatschappelijke waarden.

OVER EEN ANDERE BOEG

Wanneer we de blik verruimen door ook niet technische oplossingen te bedenken komen we onherroepelijk uit bij de veestapel. Wist je dat wanneer een gemiddeld gezin (2,2 personen) een vegetarisch dieet zouden volgen dit jaarlijks 1.100 kg CO₂ reductie geeft? Een snelle rekensom maakt dat als iedere Nederlander dus een vegetarisch dieet zou volgen dit tot een CO₂ reductie leidt van 8,6 miljard kg CO₂. Dit geeft maar aan hoeveel uitstoot de veestapel met zich meebrengt. Als een volledig plantaardig dieet zou worden genuttigd dat is de reductie nog veel groter. Een significante bijdrage dus aan de klimaatdoelstellingen. Laat ik dat iets verder “onderzoeken.”

Doordat er veel minder vee is komt er een enorme hoeveelheid grond vrij. En heel veel grond in Nederland is veengrond. Om veengronden geschikt te maken voor veeteelt mag het niet te nat zijn. Nadeel van droge veengronden is dat het CO₂ afgeeft. Een natuurlijk proces. Met de klimaatverandering en toenemende droogte wordt de hoeveelheid CO₂ afgifte enkel maar groter. Nederland is kennisland en gidslan hoe om te gaan met water. Door veengronden voldoende vochtig te houden wordt de CO₂ afgifte gereduceerd en is er door de beschikbaar gekomen grond ruimte voor het verbouwen van plantensoorten en gewassen die een vegetarisch of veganistisch dieet verder bevorderen. Het veen in Nederland stoot een vergelijkbare hoeveelheid CO₂ uit als een kolencentrale. Overigens, Nederland moet vanaf 2021 de hoeveelheid natuurlijke CO₂ uitstoot met ruim een derde

verminderen. Minder vee geeft dus ook nieuwe mogelijkheden en kansen.

Steeds meer raken mensen ervan doordrongen dat het consumeren van (te) veel vlees negatieve effecten heeft op de gezondheid van mensen. Rood vlees en bewerkt vlees zoals vleeswaren worden in verband gebracht met beroerte, diabetes type 2 en kanker. Ook rauw vlees of verbrand vlees zijn schadelijk. Het stoppen of minimaliseren van vlees in ons dieet zou een direct positief gevolg hebben op de kosten voor de gezondheidszorg. Er zouden miljarden vrij komen! Niet enkel vanwege de verminderde zorg die mensen nodig hebben, maar ook het ziekteverzuim zou drastisch dalen.

Boeren hebben natuurlijk wel wat weg te slikken. Hun inkomen dreigt weg te vallen met deze maatregel en de LTO is direct op ramkoers. Met de besparingen op de gezondheidszorg kunnen boeren worden gesubsidieerd om over te stappen op plantaardige productie. In een vegetarische en veganistische wereld met zoveel beschikbare grond kan heel veel verbouwd worden wat een enorme bloei van het boerenbedrijf betekent. De boer wordt de drijvende kracht achter de toenemende volksgezondheid en het herstellende klimaat! En de wolf hoeft ook niet meer te worden afgeschoten.

Er “leven” in Nederland ruim 12 miljoen varkens (+2 miljoen waarvan we niet wisten dat ze er waren). Ver van ons weggestopt in megastallen. Met 0,8 m² tot 1,3 m² (resp. geen beter lever keurmerk tot 3 sterren keurmerk) heb je het als vleesvarken maar te doen. Dat is de grootte van een gemiddeld toilet. En dan op, naast, boven en onder elkaar gestapeld. Ik heb het alleen nog over varkens. Laat dat even op je inwerken.

“Ruimte voor bezinning”

Ik vind vlees op zijn tijd best lekker. Maar om meerdere redenen groeit het maatschappelijk besef dat de huidige vleesconsumptie niet meer kan. Dus weg met de veestapel! Stoppen met vlees eten is met stip de meest liefdevolle daad die we als mensheid voor mens en dier kunnen doen.

Als we het over een andere boeg gooien levert deze gedachtenoefening best een mooi plaatje op wat weinig toelichting nodig heeft. Niets wordt slechter, veel wordt beter. Winst aan alle kanten. Maar wat houdt ons tegen om voor deze maatregel te kiezen?

Ander dieet	
Sociale Samenhang	●
Innovatie	●
Veiligheid	●
(Volks)gezondheid	●
Welzijn	●
Welvaart	●

NEDERLAND ALS KENNIS- EN GIDSLAND

Nederland is een kennis en gidsland. De hele wereld kijkt naar onze strijd tegen en de omgang met water. Nederland is misschien wel de waterautoriteit van de wereld. Onze kennis is een exportproduct. Ook op technologisch gebied staat Nederland hoog in aanzien. Veel technische innovaties zijn in Nederland bedacht.

Echter als het gaat om verduurzaming loopt Nederland eerder achter de troepen aan dan erop vooruit. Niet voor niets dreigt Nederland de klimaatdoelen niet te halen. Wanneer we vol inzetten op het gebruik en toepassen van waterstof levert dan een enorme innovatiekracht op. Als we deze innovatie ook nog combineren met een voornamelijk plantaardig dieet, dan zien we ook sociale innovatie ontstaan. Ik hoop dat mensen op het punt staan het traditionele denken te verruilen voor het nieuwe denken. Anders denken, anders handelen en daardoor weerstanden overwinnen. Met elkaar, maar vooral in onszelf. Dat maakt andere maatregelen beter bereikbaar.

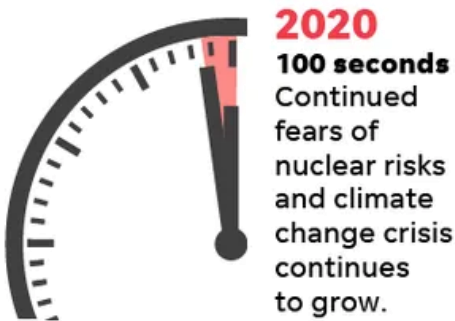
Nederland kan een leidende rol pakken in de wereld. Door te doen en lef te tonen. Door afscheid te nemen van bedrijven en instituten die niet langer voor ons werken maar tegen ons doordat ze vasthouden aan oude tradities, en (macht)patronen. Bedrijven die de slag om te veranderen hebben gemist omdat ze onvoldoende wendbaar zijn. Bedrijven en instituten die profiteren van economische groei maar wanneer het slecht gaat dat afwentelen op de politiek en burgers. Het is niet raar dat het vertrouwen in de politiek historisch laag is. Er lijkt geen visie te zijn, sprake van korte termijn denken, er wordt gepolariseerd en verdeeldheid gezaaid. Maatregelen die genomen worden kunnen niet goed worden uitgelegd. Het kleine Nederland lijkt van Gas Los maar heeft de potentie om heel groot te worden. De vraag is of we om dat te bereiken onze eigen schaduw durven te aanschouwen. Als we daartoe in staat zijn wordt ook de sociale samenhang groen. Want deze klimaatproblematiek pak niet jij of ik aan, **maar wij allemaal**.

Waterstof / dieet	
Sociale Samenhang	●
Innovatie	●
Veiligheid	●
(Volks)gezondheid	●
Welzijn	●
Welvaart	●

In dit gedachten-experiment is geen aandacht gegeven aan al die burgers, bedrijven, organisaties die op elk hun eigen wijze invulling geven aan het verduurzamen van de maatschappij. De wereld begrijpt steeds beter dat plastic niet meer kan en stiekem zijn wij best trots op “onze” Boyan. De week van de duurzaamheid en circulariteit is nog maar net achter de rug. Nederland begint steeds meer te glinsteren van zonnepanelen op daken (hoewel dat in het noorden vermoedelijk niet zal toenemen). Al deze mooie initiatieven maken Nederland en de wereld net een beetje beter begaanbaar. Er gebeuren dus heel veel goede dingen. En ook dit assetmanagement gedachten-experiment is in feite niets nieuws. Tal

van organisaties en (lagere) overheden gebruiken al bedrijfswaarden in een afwegingskader (risicomatrix) om keuzes te maken. Hoewel de politieke kleur hier en daar wat andere accenten kan geven zou het fundament van deze waarden niet heel anders moeten zijn. De vraag is of de huidige waarden vanuit de politiek nog wel aansluiten bij de waarden van de huidige tijdsgeest. De symbolische – door het Bulletin of the Atomic Scientists bijgehouden – “Doomsdayclock” staat sinds 25 januari 2018 op 2 voor twaalf. Er is dus **meer** (of iets anders) nodig!

Doomsday clock extremes



Een basisinkomen als assetmanagement beheermaatregel

Stel je voor dat jij jezelf volledig vrij zou voelen in het maken van jouw (maatschappelijke) keuzes. Dat je precies dat werk kon doen waar jij je gelukkig bij voelt. Dat je op jouw manier bijdraagt aan de samenleving en dat jij je daardoor gewaardeerd en nuttig voelt! Is het basisinkomen voor iedereen een goede beheermaatregel om maatschappelijke waarde toe te voegen?

Tijd voor een nieuw gedachte-experiment waarbij een maatschappelijk thema door een assetmanagementbril wordt bekeken. Om te bepalen of een keuze (beheermaatregel) goed is of niet moeten we deze kunnen afwegen. Daarvoor is een kader nodig met maatschappelijke waarden. De waarden aan het begin van dit boekje zijn net als in het vorige gedachte-experiment logischerwijs nog steeds het uitgangspunt.

Het risico dat in dit artikel wordt behandeld is “Inwoners Ongelijkheid!”

COMPLEX

Voordat ik de diepte induik, eerst een relativiserende opmerking over het begrip risico. Risico wordt gedefinieerd als kans x effect en gaat dus over gebeurtenissen. Voor een potentiële onwenselijke gebeurtenis kunnen proactief maatregelen worden genomen. Deze maatregelen hebben tot doel het potentiële risico te verminderen of op te heffen. Dat gebeurt alleen wanneer de maatregel de invloed op de maatschappelijke waarde verbetert.

Het risico “Inwoners Ongelijkheid” is daarmee strikt genomen geen gebeurtenis maar een fenomeen dat zich al over enkele decennia manifesteert en waarvoor al meerdere maatregelen zijn en worden genomen.

Een methode om een risico te modelleren is de bow-tie methode. Het is een oorzaak/ gevolg analyse. De uitdaging is om in een risicoanalyse de kern te raken en de onderlinge verbanden inzichtelijk te maken.

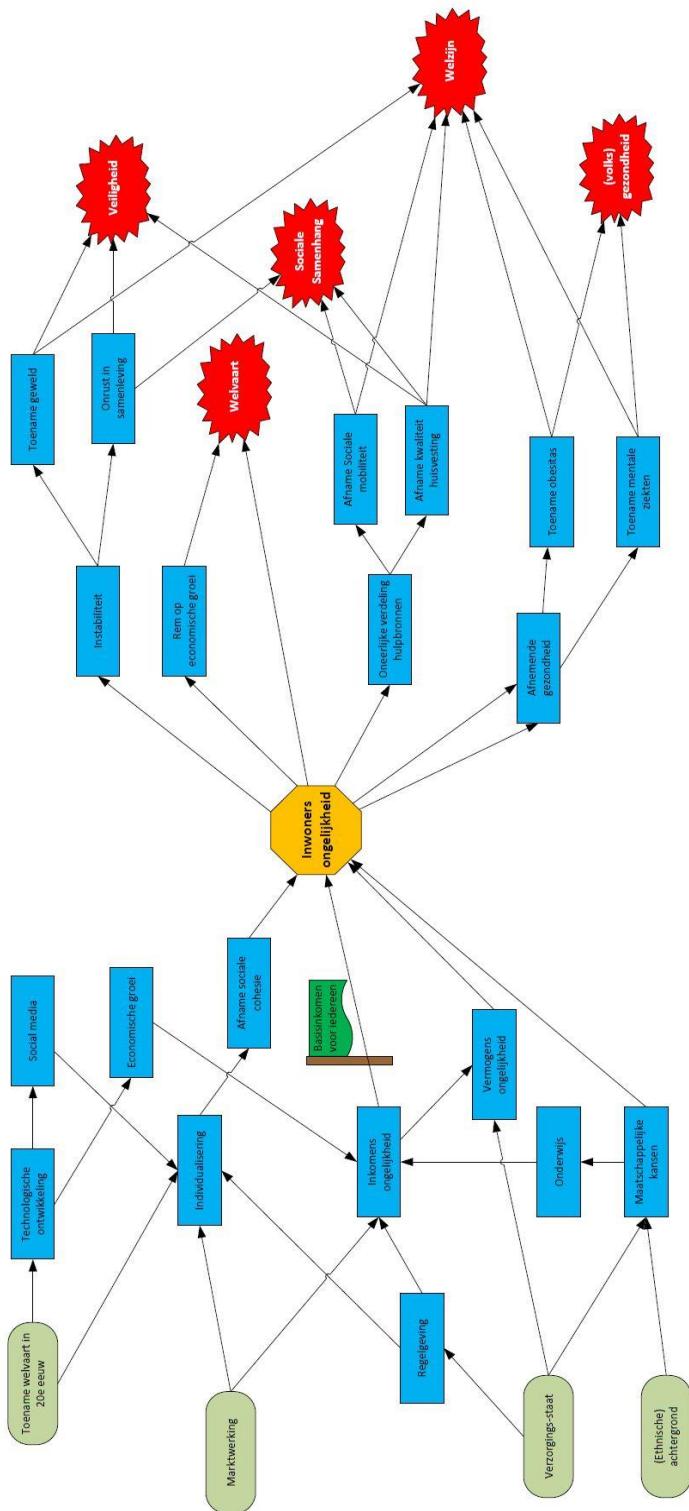
Een fenomeen als inwoners ongelijkheid blijkt complex. De verbanden zijn overal aanwezig. Voor dit gedachte-experiment is de modellering zelf waardevol. Doordat onderlinge verbanden zichtbaar worden ontstaat er een beeld dat vragen en nieuwsgierigheid oproept.

MODEL

Op de volgende pagina, inwoners ongelijkheid als model. Links de oorzaken, rechts de gevolgen en aan welke maatschappelijke waarden dat raakt.

Gevolgen

De gevolgen van inwoners ongelijkheid zijn het meest eenvoudig toe te lichten. Veel onderzoek is gedaan naar inwoners ongelijkheid en hoe dit een maatschappij kan ontwrichten. Niet gelijk zijn gaat in essentie over een inwendig oordeel van deugen en niet deugen. Dit zijn polariserende oordelen die we uiteindelijk dagelijks terug zien in het nieuws, ons gedrag en onze (politieke) keuzes. Inwoners ongelijkheid leidt altijd – niet verrassend – tot een aantasting van alle maatschappelijke waarden. De uiting van inwoners ongelijkheid is wantrouwen. De uitdaging waar de maatschappij voor staat is het keren van de trend van groeiende ongelijkheid, om zo de basis voor vertrouwen en een florierende samenleving te versterken. In het model zien we nadelige gevolgen voor de gezondheid (mentaal en fysiek), instabiliteit wat leidt tot onrust en geweld en een oneerlijke verdeling van hulpbronnen dat zich uit in sociale mobiliteit en de kwaliteit van huisvesting. Deze gevolgen beïnvloeden de maatschappelijke waarden met een negatieve trend.



Bow-tie analyse van het risico "inwoners ongelijkheid"

Oorzaken

De oorzaken van inwoners ongelijkheid zijn lastiger te doorgronden. In het model heb ik vier grondoorzaken weergegeven. Toegenomen welvaart in de 20^e eeuw, marktwerking, verzorgingsstaat en (etnische) achtergrond. Inwoners ongelijkheid is overigens niet hetzelfde als inkomensongelijkheid. Bovendien is er in de basis niet veel mis met inkomensongelijkheid, mits de start maar hetzelfde is en ook mensen die het minder hebben er nog steeds op vooruit gaan. De mate waarin de maatschappij kansen en ondersteuning biedt is helaas niet voor iedereen gelijk. Bij het spel Monopoly heeft iedere deelnemer gelijke rechten en gelijke kansen. Wanneer je langs start komt krijg je € 200,- en dat geldt voor iedereen, ongeacht iemands positie, rijkdom, huizenbezit en de hoeveelheid beurten iemand in de gevangenis heeft gezeten. Bovendien heeft iedereen die op een bepaalde straat terecht komt het recht om deze te kopen. Het is geen verplichting, maar een vrije keuze. Strategie, persoonlijke keuze, inzicht en de kosten bepalen meestal de beslissing. Gedurende het spel leiden dergelijke keuzes ertoe dat er ongelijkheid ontstaat in het bezit van de spelers.

Dat er onvrede heerst bij inwoners in Nederland heeft voor een belangrijk deel te maken met een ongelijke start en kansen voor mensen. Onze afkomst, seksuele voorkeur, uiterlijk, handicap, geloof, naam, etc. zijn maar al te vaak beperkende factoren voor gelijke kansen. De ongemakkelijke waarheid is echter dat dit gezien mag worden als discriminatie of zelfs racisme. Het wordt nog ongemakkelijker wanneer we beseffen dat deze patronen zo zijn ingesleten dat we er blind voor geworden zijn.

Dat ongemakkelijke principe zien we ook terug bij de verzorgingsstaat. De verzorgingsstaat is een liberaal en progressief beginsel van gelijke kansen en heeft ons veel gebracht. Het heeft tot de jaren 80 geleid tot vermindering van ongelijkheid in bijvoorbeeld inkomen, beter onderwijs en rechtsgelijkheid. Echter

heeft de invoering ook geleid tot het instandhouden van oude macht- en politieke structuren en heeft het nieuwe ongelijkheden voortgebracht. Dit zien we terug in arbeidsmogelijkheden, toegang tot diensten, benutting van rechten en verwaarlozing van plichten zoals het betalen van belasting.

Er schuilt enige ironie in de toegenomen welvaart van in de 20^e eeuw. Het heeft gezorgd voor enorme technologische ontwikkelingen en daarmee flinke economische groei. Het heeft er ook voor gezorgd dat inwoners beter voor zichzelf konden zorgen. Het individu is tegenwoordig belangrijker dan ooit. En deze individualisering heeft ons veel gebracht in de wijze waarop mensen zich uitten en voor zichzelf opkomen. Emancipatie van de vrouw, de LHBT beweging en de racisme discussie zijn voorbeelden. Mensen zoeken naar zingeving in hun bestaan vanuit hun eigen identiteit. De eigenwaarde wordt niet langer onderdrukt, maar schreeuwt om gezien te worden. Er is daarmee een enorme druk ontstaan op eigenwaarde en het maken van eigen keuzes. Maar dat er (nog) geen balans is, moge duidelijk zijn. De maatschappij en hoe deze functioneert is systemisch ziek en maakt mensen ziek. Economische groei vertaalt in systemen en cijfers zijn belangrijker geworden dan mensen. Een systeem dat draait om geld, rendement en efficiency. Willen we dit systeem veranderen dan valt er heel wat te overwinnen. Niet in de minste plaats onze eigen overtuigingen.

BASISINKOMEN ALS BEHEERMAATREGEL

Een radicale verandering is het veelbesproken basisinkomen. De hang naar eigenwaarde en keuzevrijheid bij het vervullen van eigen dromen maken het nagenoeg ondenkbaar dat het basisinkomen er uiteindelijk niet gaat komen. Er is in de geschiedenis al veel geëxperimenteerd met het basisinkomen. Rutger Bregman, heeft grondig onderzoek gedaan naar het basisinkomen en dit in een historisch perspectief geplaatst. Bottomline, het basisinkomen is geen nieuw idee. Zo heeft Amerika onder president Nixon bijna het

basisinkomen ingevoerd. Het is uiteindelijk gesneuveld doordat de democraten er niet mee konden instemmen. Het basisinkomen was niet hoog genoeg. Hoe anders zou de wereld er vandaag uit hebben kunnen zien?

Vanuit onze overtuigingen (of in ieder geval de overtuiging van velen) heerst een dwangmatige regel dat iedereen moet werken voor zijn geld. En mensen die geen geld hebben, werken niet hard genoeg, zijn luie donders of zijn gewoon dom. Een hardnekkig misverstand! Mensen die arm zijn, zijn niet dom, maar hebben een gebrek aan geld. Het gebrek aan geld maakt dat mensen andere (in vele ogen domme) keuzes maken. Net zoals een assetmanager andere keuzes gaat maken als er weinig geld beschikbaar is voor het nemen van maatregelen. Dat zijn geen domme keuzes, maar keuzes die passen in de context waarin die keuzes moeten worden genomen.

Waarom een basisinkomen?

Veel mensen zit vast in hun baan. Schattingen lopen uiteen van 20-40%! Er zijn zelfs mensen die zeker weten dat hun werk niets bijdraagt. Soms gaan de werkzaamheden in tegen al hun principes. Het is werk dat, als het niet zou worden gedaan, door niemand wordt gemist. Dit soort banen wordt ook wel “bullshitbanen” genoemd. Het was de Amerikaanse antropoloog David Graeber die het fenomeen introduceerde. Het beeld dat hij schetst, verklaart een hoop hedendaagse fenomenen die we ook terugzien in de risicomodellering in figuur 2. De almaar uitdijende bureaucratie in bedrijven, bijvoorbeeld, waar niets of niemand effectiever of productiever van wordt. Ondanks dat mensen zich vast voelen zitten in hun baan, zijn er weinig tot geen prikkels om deze te verlaten. Uiteindelijk geeft de baan zekerheid en onbevredigende maar bekende zekerheid is vaak nog altijd comfortabeler dan onbekende onzekerheid. De rekening moet immers worden betaald. We zijn

kennelijk zo rijk, dat deze banen zonder problemen in stand kunnen worden gehouden.

Het cruciale werk wordt gedaan in de zorg, op straat, in het onderwijs, de schoonmaak, etc. Dergelijk werk wordt maatschappelijk ondergewaardeerd en onderbetaald. Ten opzichte van de geïnvesteerde euro's leveren deze banen echter meer op dan ze kosten. Het werk zorgt voor de grootste bijdrage aan de maatschappelijke waarden Sociale samenhang, Veiligheid en Welzijn en (volks) gezondheid. Heel veel nuttig en belangrijk werk is bovendien vrijwilligerswerk en dus onbetaald. Bij het wegvallen van dit werk stort het land in. De inregeling van werk en wat werk inhoud is dus een fundamentele vraag die we ons zouden moeten stellen. Het zou een uitdagend politiek debat worden.

Een basisinkomen geeft iedereen de kans om zelf te kiezen waar hij of zij gelukkig van wordt. Daarmee kunnen we als maatschappij opnieuw uitvinden wat werk zinvol maakt of niet. Het is immers op zich opmerkelijk te noemen dat mensen die hun eigen weg kiezen en hun hart volgen worden gezien als dapper. Ze worden met veel respect nagekeken. Ook met scepsis. Je geeft toch zeker je zekerheden niet op? Het geeft aan dat we massaal gevangen zitten in het keurslijf van een maatschappij dat pretendeert dat we volledig vrij zijn in onze keuzes en ons handelen.

Met een basisinkomen geven we de inkomenszekerheid niet meer op. Het neemt de inkomens ongelijkheid niet weg, maar het zorgt er wel voor dat iedereen eenzelfde uitgangspunt heeft, net als bij Monopoly. Daarbij dient het basisinkomen onvoorwaardelijk te zijn. Voor altijd, voor iedereen.

Tegenwerpingen

Een basisinkomen voor iedereen. Voor velen blijft dat vloeken in de kerk. Oude dogma's en overtuigingen dat je moet werken voor geld zijn nog volop aanwezig. De paradox is dat je niet zou moeten

werken voor je geld, maar doordat er geld is kan nuttig werk worden gedaan. Werk dat bijdraagt aan een prettiger maatschappij waarin mensen zinvol werk kunnen doen en daardoor gelukkiger en gezonder zijn. Uiteindelijk wil iedereen (arm of rijk) zich nuttig kunnen maken in een maatschappij en iets betekenen voor die maatschappij. Niemand wil wegwijnen door werkeloosheid. Of in een bullshitbaan.

Tegenstanders noemen een basisinkomen een onbetaalbare linkse utopie. Berekeningen laten het tegendeel zien. We zijn zo rijk dat we een basisinkomen prima kunnen veroorloven. Net zo goed als we bullshitbanen in stand kunnen houden. Een flink deel van het bureaucratische belastingstelsel kan worden opgedoekt. Een onvoorwaardelijk basis inkomen vervangt toeslagen, uitkeringen en kwijtscheldingen. Dat levert enorme besparingen op. Het staat bovendien vast dat het maken van eigen keuzes en het vinden van zingeving mensen gezonder maakt. De zorgkosten kunnen dus ook omlaag.

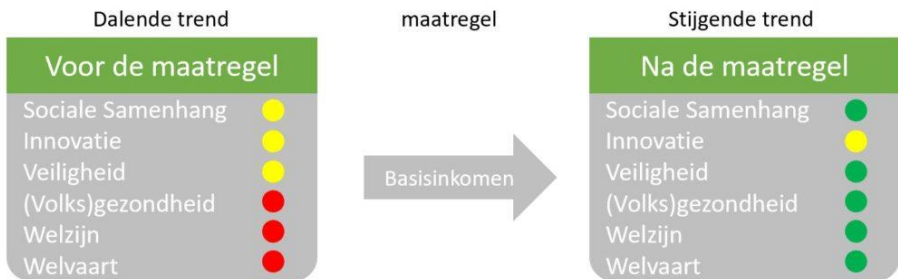
Een basisinkomen leidt tot meer bewustzijn van ons bestaan, namelijk weten welke waarde jij toevoegt voor de maatschappij en voor jezelf. Doen waar je blij van wordt in plaats van onderdeel uitmaken van een competitie de beste te zijn qua inkomen, succes, aanzien en status. Wanneer je doet waar jij blij van wordt ben je ook beter in staat om contact te maken met jezelf. Waardoor je beter voor jezelf gaat zorgen en ook beter voor elkaar gaat zorgen. De vraag die je daarbij kan stellen is: “zorgt een basisinkomen voor een dieper bewustzijn naar mijzelf en mijn omgeving waardoor er ruimte ontstaat om bij te dragen aan datgene wat echt belangrijk is? Het antwoord op die vraag lijkt bevestigend te zijn.

Door een basisinkomen stijgt de koopkracht en wordt er meer geconsumeerd. Dit is goed voor de economie. Maar tegelijkertijd is consumentisme misschien wel de grootste vervuiler van onze planeet. Toenemend consumentisme als effect van het basisinkomen staat op

gespannen voet met het behalen van de klimaatdoelen. Of zorgt het juist voor meer bestaansbewustzijn zoals hierboven beschreven. Steeds meer mensen volgen een vegetarische of veganistische leefwijze. Consumenten op een andere manier, doen vaker aan hergebruik en willen bijdragen aan een duurzamere wereld. Bestaansbewustzijn en voelen wat werkelijk belangrijk is zou dit mogelijke consumentisme direct weer teniet kunnen doen. Maar dat kan natuurlijk ook wishful thinking zijn.

Van een dalende naar een stijgende trend

De beheermaatregel basisinkomen gaat het risico niet van vandaag op morgen oplossen. Net zoals het risico zich over meerdere jaren (decennia) manifesteert, zal het basisinkomen zich ook over meerdere jaren moeten manifesteren om ons beeld over welvaart, werk en inkomen drastisch te veranderen. Oude politiek helpt daar niet bij, hoewel er van uit historisch perspectief wel van geleerd kan worden. De tijd heeft vele verandering gebracht en we staan als maatschappij voor een nieuwe verandering. Geen verandering in de tijd, maar een verandering van de tijd. En dat verloopt chaotisch. Kijk maar om je heen.



Invoeren van een basisinkomen en het effect op de maatschappelijke waarden

Door de verbinding te zoeken met de maatschappelijke waarden ben ik uitgegaan van hetzelfde uitgangspunt van de waarden van het voorgaande gedachte-experiment. Alle waarden staan onder

druk en de tijd waarin wij ons bevinden lijkt deze waarden verder onder druk te zetten.



Echter door deze maatregel in te voeren kunnen de waarden worden omgebogen in een stijgende trend. Het basisinkomen gaat zeker niet alle oorzaken oplossen. (On)bewuste discriminatie wordt er niet mee opgelost en ook de gelijke kansen voor iedereen zal niet worden opgelost. Inkomensongelijkheid wordt er ook niet mee opgelost, maar wel verkleind. Wat het basisinkomen vooral kan brengen is zingeving voor iedereen. Door die zingeving gaan mensen zich wel meer gelijk voelen, ondanks de verschillen. En dat uit zich positief aan alles wat zich aan de gevolgtant begeeft. Wanneer de maatregel daadwerkelijk betaalbaar blijkt (kosten minus de opbrengsten) en we zouden de overige waarden uitdrukken in een monetair equivalent dan is het bijna beschamend dat het basisinkomen nog niet is ingevoerd.

Wat hebben samenwerken en aanbesteden met elkaar gemeen?

Heb ik mij altijd goed weten te verplaatsen in de rol van de opdrachtnemer? Nee, niet altijd. En dat is funest voor de samenwerking.

“Zeker in een wereld waar samenwerken de norm lijkt te zijn en waar gesproken wordt over het leveren van toegevoegde waarde maakt het verplaatsen van de opdrachtgever in de opdrachtnemer én andersom niet alleen wenselijk maar zelfs noodzakelijk.”

Voorbeelden te over, en waarschijnlijk heel herkenbaar. Een opdrachtgever heeft een belangrijke klus die uitgevoerd moet worden en start daartoe een aanbesteding. Vlak voor de zomervakantie. En met het vriendelijke verzoek om aan het einde van de vakantie de stukken in te leveren voorzien van een sluitende begroting, een plan van aanpak en zo meer. In deze casus komen direct al twee problemen naar voren:

-  Periode van de aanbesteding
-  Plan van aanpak

Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van de opdrachtgever is gedurende de periode minimaal. Het is immers vakantietijd. Ook voor de opdrachtnemer! Afhankelijk van de vraag en de complexiteit van de vraag zijn veel werknemers inspanningen aan het leveren waar niets op wordt verdiend. Waarbij het overigens nog maar de vraag is of de vraagstelling van de opdrachtgever helder is. Het lijkt misschien een verantwoordelijkheid voor de opdrachtnemer om de vraag scherp te krijgen, maar dat vraagt dan wel om een opdrachtgever die zelf heel duidelijk voor ogen heeft wat ze wil bereiken. De praktijk laat zien dat dit niet altijd zo is.

Plan van aanpak

Waar ik mijzelf ook schuldig aan heb gemaakt is de vraag om een plan van aanpak. Dat is ogenschijnlijk legitiem. Feitelijk vraag je de opdrachtnemer een product op te leveren waar denkwerk en creativiteit achter zit. Gratis en voor niets. Het zal niet de eerste keer zijn dat een opdracht niet wordt gegund maar dat er dankbaar gebruik wordt gemaakt van het ingediende plan van aanpak. Hoe zou het zijn om als opdrachtgever zelf eerst na te denken over het plan van aanpak? Of als dat echt te veel gevraagd is, de opdrachtnemer vragen om betaald mee te denken met het maken van dit plan van aanpak. Met als grootste voordeel dat je als opdrachtgever een gevoel kan krijgen bij de opdrachtnemer. Een papieren aanbesteding geeft je die intermenselijke informatie niet. Een goede tendermanager kan dan een fantastisch verhaal neerzetten; de klik met het bedrijf moet nog maar blijken.

Een ander voorbeeld is het aanbesteden van een werk of dienst waarbij de vraag alle kanten opgaat, maar waarbij het aanbestedingsproces helder is verwoord. Je weet dan als opdrachtnemer waarop wordt getoetst en – als het goed is – wanneer je de uitslag te horen krijgt. Dat laatste wordt nogal eens vergeten. Voor een relatief kleine aanbesteding ben je als snel veel interne uren kwijt. Je hebt je als opdrachtnemer in bochten gewrongen om de deadline te halen en vervolgens mag je twee maanden wachten op de uitslag. Dat is niet een manier waarop je zelf behandeld wilt worden. Maar om dat bij anderen te doen vinden zowel opdrachtgever als opdrachtnemer kennelijk normaal. De laatste laat het tenslotte gelaten over zich heenkomen. Maar ondertussen niet wetende waar het personeel op ingezet moet gaan worden.

Ongelijkwaardig

Het principe u vraagt en wij draaien lijkt wel te zijn ingesleten in het opdrachtnemer denken. Wat ik mis is het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen rol in deze dynamiek. Want hoe je het went of keert, bovenstaande voorbeelden laten niets anders zien dan een relatie gebaseerd op ongelijkwaardigheid. En dat begint al met de uitvraag van een werk of dienst. Dit “ongelijkwaardigheid beginsel” komt helaas in iedere branche voor.

Maar wat roept deze ongelijkwaardigheid nu werkelijk op bij de ander? En waar leidt dat toe? Ik heb het antwoord niet. Vanuit het perspectief prestatiecontracten heeft onderzoek aangetoond dat 70% van de aangegane contracten mislukken. Mislukken betekent in deze dat het contract ofwel veel duurder is dan voorgehouden, ontevredenheid over en weer met escalaties tot gevolg, leiden tot te veel meerwerk, vroegtijdig afscheid van elkaar nemen of er wordt niets op verdiend.

Wat ik observeer is dat opdrachtnemers zich op allerlei manieren indekken om een eventueel verlies zoveel mogelijk te beperken. Dat zien we terug in o.a. tarieven, calculaties en veel onbetaald overwerk (want dat hoort er nu eenmaal bij). Tegelijkertijd doen opdrachtgevers dat ook met uitsluitingen van voorwaarden, eenzijdige voorwaarden en heel veel juridische context. Aanbesteden is een papieren tijger en zo hebben we dat met elkaar geregeld.

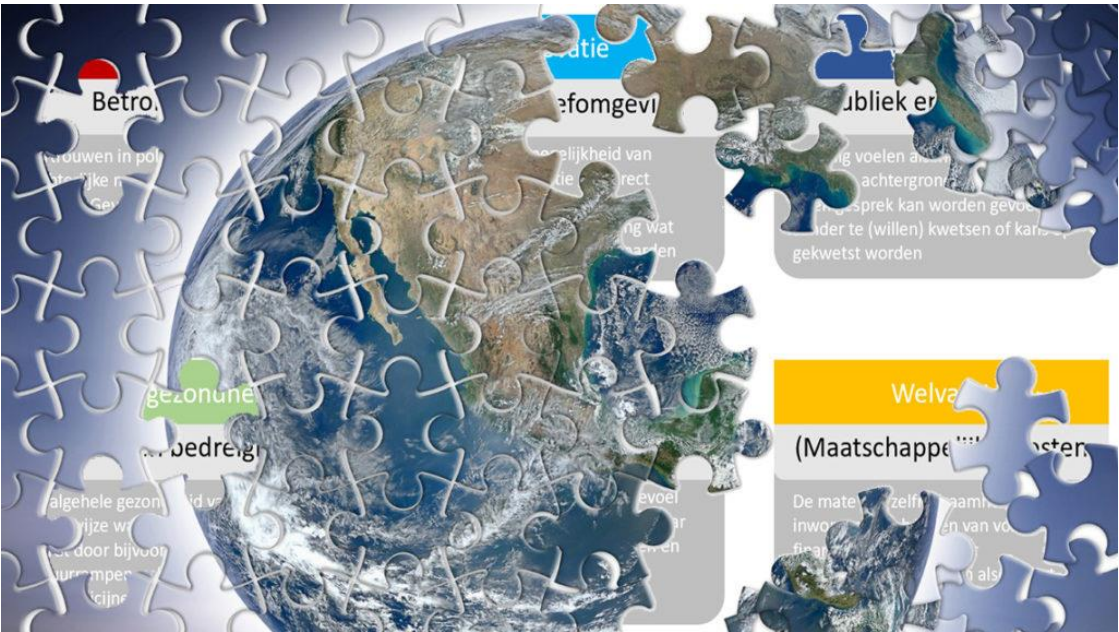
Bouwfraude

Jaren geleden kende Nederland de bouwfraude. Dat was zagezegd ongehoord en er moest en zou verandering komen. Integriteit was het toverwoord. Wat er vooral gebeurde was dat opdrachtgevers met de wijzende vingers naar de opdrachtnemers wezen. Misschien terecht. Maar is het gedrag wat toen werd ontlokt

niet het begrijpelijke gevolg van wat er door opdrachtgevers werd gevraagd? Het systeem zoals dat is gevormd door jaren van ongelijkwaardig handelen? Mag je als aannemende partij geld verdienen? Het antwoord is onherroepelijk ja, maar daar achteraan vermoedelijk “niet te veel.”

Als opdrachtnemer wordt je continu beoordeeld. Vaak op prijs, minstens zo vaak als individu. Niets is makkelijker dan achterover zitten en een oordeel vellen over wat je voor je ziet. Maar enige reflectie op de eigen rol is geen overbodige luxe. Als opdrachtnemer en opdrachtgever daartoe in staat zijn, ontstaat ruimte voor echte samenwerking!

De blinde vlek van het klimaatprobleem



Wereldwaarden als vertrekpunt om het klimaat aan te pakken

Waarom staken de boeren? Ik denk dat ik het wel begrijp. Wat de boer levert moet duurzamer, diervriendelijker, schoner, kwalitatief beter, milieuvriendelijker en bovenal goedkoper. Al jaren is dit het credo en boeren zijn het nu zat om ook nog de schuld van de klimaatproblematiek in de schoenen te krijgen. Maar zijn de boeren wel onze blinde vlek?

VERANTWOORDELIJK

Wie is verantwoordelijk voor de kramp die de boeren voelen? De overheid kan het niet zijn. Zeker, de overheid stelt steeds strengere eisen op en verzacht de pijn met subsidies. Naarmate het maatschappelijke bewustzijn groeit worden de eisen voor de boeren strenger, maar is dat niet de taak van de overheid? Zijn het de supermarktketens? Zij zijn in ieder geval wel verantwoordelijk voor het drukken van de prijzen. Boeren moeten steeds goedkoper

produceren. Daarbij moet de kwaliteit van alles hoog zijn om het geleverde te kunnen verkopen. Paprika's met een gekke vorm leveren niets op. Qua smaak is er niets mis mee. Er zijn supermarkten die hier handig op inspelen. Door grote partijen op te kopen (voor weinig) en dit alsnog in de verkoop aan te bieden. Dit doen ze om voedselverspilling te voorkomen. Het wordt hoog tijd dat boeren een eerlijke prijs krijgen voor hun product. Dan ontstaat er ook ruimte om eerlijker en (dier)vriendelijker te produceren.

WE DOEN HET ZELF

Echter dan moet de consument wel bereid zijn dit te betalen. De werkelijke oorzaak van het klimaatprobleem ligt niet bij boeren, bouwers of de luchtvaart. Deze ligt bij ons. Wij zijn zelf de oorzaak van de ellende die op ons af komt. We consumeren te veel en we denken vanuit de eigen nationale identiteit. Mag je dat ons kwalijk nemen? Zeker wel. In een maatschappij of wereld waarin we leren dat consumeren goed is voor de economie en alles draait om economische groei is dat wat we massaal gaan doen. Gaan we als Westerse inwoners minder consumeren – wat in mijn beleving dringend nodig is – dan heeft dat effect op alles en met de huidige kapitalistische eisen en wensen zal dat leiden tot economische krimp. Het leidt tot vragen of het huidige kapitalistische systeem en de waarden die we eraan hechten op deze wijze nog wel levensvatbaar is. Het lijkt dringend aan vervanging toe. Niet alleen op nationaal niveau, maar op wereldschaal.

Het is een uitdaging om een geïndoctrineerd wereldbeeld te veranderen. Overheden hebben hier een belangrijke verantwoordelijkheid. Dat ontslaat ons niet van de eigen verantwoordelijkheid. Populistische taal dat een land als Nederland geen invloed heeft op het klimaat is in getallen en slagkracht juist, maar het argument is een grote dooddoener voor iedere vernieuwing en verbetering. Het argument legt wel een dieper probleem direct bloot. Het oprukkend nationalisme. Het is niet

toevallig dat nationaal ingestelde politieke partijen en klimaatontkenning vaak hand in hand gaan. In de huidige opzet kunnen nationale instellingen niets uitrichten omdat er geen juiste structuur is om de uitdagingen waar we als mensheid voor staan aan te pakken.

TECHNOLOGIE

Nationale belangen conflicteren met elkaar. Enkel bij een wereldwijde dreiging waar geen land onderuit kan, ontstaat samenwerking en kunnen flinke stappen gezet worden. De eerste en tweede wereldoorlog hebben ontzettend veel technologische ontwikkelingen teweeg gebracht vanuit een nationalistisch oogpunt. Een belangrijke ontwikkeling in de geschiedenis is de nucleaire bom. Het is niet voor niets dat er nu al 75 jaar geen oorlog meer op een dergelijke schaal is gevoerd. De dreiging van een nucleaire bom is zo groot dat we wel tien keer nadenken om op de knop te drukken. Met klimaat is dat anders. Landen die aan zee grenzen hebben direct last van een stijging van de zeespiegel. Landen die dat niet hebben, en ook nog eens olie en of gas leveren hebben heel andere belangen. Waarom zouden die zich druk maken over het klimaat. Het is een zich langzaam manifesterend fenomeen in tegenstelling tot een nucleaire bom. Dat is een instant vernietiging.

Overheden gaan zich pas druk maken als de economie dreigt stil te vallen. En dat voorkomt ze door innovatie van technologie te stimuleren. Er heerst een geloof dat met technologie de wereldproblematiek kan worden opgelost. Zeker, het kan bijdragen de wereld een beetje mooier en schoner te maken. Maar het neemt de oorzaken niet weg. De Ocean Cleanup is een fantastisch initiatief, met helaas ook negatieve effecten. Daar moeten we mee dealen. Het doel om de oceanen vrij te maken van plastic is uiterst nobel, maar het lost niet het huidige wereldwijde gebruik van plastic op. Plastic werd grofweg 150 jaar geleden gezien als een fantastische technologische ontwikkeling. Het was licht van gewicht,

goedkoop en bleef lang goed. De toepassingen zijn eindeloos. De nadelen kennen we inmiddels ook.

AFTROEVEN

Ook wat technologie aangaat lijkt er een race te zijn ontstaan tussen nationaliteiten om elkaar af te troeven. Wederom is het kapitalisme de motor achter dit verschijnsel. Het geeft macht en zeggenschap. Dit is vermoedelijk ook het drijvende idee achter de beursgang van Saudi Aramco, het grootste oliebedrijf ter wereld. Er is kapitaal nodig om Saudi Arabië minder afhankelijk te laten zijn van olie in de toekomst door te investeren in nieuwe banen en technologieën. Gezien de rijkdom van het oliebedrijf zullen er vast veel beleggers zijn die hier brood in zien. Toch kan de vraag gesteld worden of de tijd van deze oliereus niet gewoon voorbij is. Wat maakt dat zij beter in staat zijn te investeren in een betere toekomst dan anderen. De geschiedenis laat een ander beeld zien.

Een andere strijd die nu gaande is gaat o.a. over Artificiële Intelligentie. Nederland doet ook mee en heeft 2 miljard beschikbaar gesteld om een voorloper te blijven. Ook hier weer een kapitalistische drijfveer. Je plek veroveren en behouden in een nabije mogelijke toekomst. Misschien kan de Nederlandse overheid het beter beschikbaar stellen om het CO₂ en stikstofprobleem aan te pakken en ervoor zorgen dat er ook een aantrekkelijke toekomst is en dat we niet op grotere schaal geconfronteerd worden met luchtvervuiling zoals we dat jaarlijks terug zien in New Delhi. Niet door met ingewikkelde en dure systemen te komen om CO₂ op te slaan in de grond zoals een decennia geleden voorgesteld bij Barendrecht (en sinds november 2010 van de baan). Voor 2 miljard kan je heel veel bomen planten (ongeveer 140 miljoen wat overeenkomt met bijna een verdubbeling van de hoeveelheid bos in Nederland). Bomen kunnen veel beter CO₂ opnemen. Dat gaat ten koste van de ruimte van akkerbouw en veehouderij. Tegelijkertijd is het onvermijdelijk dat dit ook minder gaat worden. Bomen

aanplanten is misschien geen sexy innovatie, maar het levert wel veel meer op. We krijgen een schonere leefomgeving, ons welzijn gaat omhoog en wanneer we deze bomen gaan gebruiken in de bouw (en nieuwe aanplanten) pakken we direct het stikstofprobleem aan.

ANDERS BOUWEN

Bouwen met hout als basis i.p.v. beton, daar zit de betonindustrie niet op te wachten. Echter de hoeveelheid CO₂ dat de betonindustrie uitstoot is goed voor 8% van de wereldwijde uitstoot. Dat is drie keer zoveel als de wereldwijde luchtvaart. De betonindustrie zal dus op zoek moeten naar schonere methoden om beton te produceren. Overheden zouden vol moeten inzetten op hout als basismateriaal. Het kapitalistische denken maakt dit echter ingewikkeld. Er heerst een hardnekkig vooroordeel dat hout geen lange termijn oplossing qua winstgevende investering is. Besluiten blijven nog altijd voornamelijk economisch gedreven. Ook als het gaat om het beeld dat houtbouw duurder is, blijkt dat in de praktijk behoorlijk mee te vallen. Besef ook dat het nog geen massaproduct is. Schaalgrootte zal het bouwen met hout goedkoper maken. Bovendien gaat het bouwen met hout sneller, is er minder kans op fouten en heeft het vele andere voordelen. Hout isoleert, heeft een natuurlijke vochtopname en afgifte wat zorgt voor een beter binnenklimaat. Het is een permanente opslag voor CO₂, is vele malen minder vervuilend en de overlast voor de omgeving is gering.

Een ander voordeel is dat elke boom die voor dergelijke hoogwaardige toepassing wordt gekapt ook weer opnieuw aangeplant kan worden. Sterker, dit moet als we de hoeveelheid CO₂ daadwerkelijk willen terugdringen. Zo blijven er altijd voldoende bomen om een flink deel van de CO₂ op te nemen.

LOYALITEIT

Willen we het klimaat aanpakken dan vraagt dat om een loyaliteit naar de wereld voor iedereen met bijbehorende duidelijke

verplichtingen. Dit geldt voor zowel het milieu als de economie en het systeem dat we hiervoor bedacht hebben. We hebben last van een wereldwijd milieu probleem en we hebben een wereldwijde economie. Het is naïef om te denken dat dit op nationale schaal kan worden opgelost. Wil je effectief zijn, dan moet politiek worden globaliseerd. Daarmee bedoel ik geen wereldregering. Globalisering van politiek is dat er in landen, steden, op zee, in buitengebied en binnen organisaties meer aandacht moet zijn voor wereldwijde problemen en belangen. Nationalistische sentimenten helpen hier niet bij. Volgen we toch de nationalistische koers dan is de uitkomst hiervan – bezien in het licht van alle technologische ontwikkelingen zover en de belangen die er zijn – mogelijk een stuk heftiger dan het resultaat van de eerste en tweede wereldoorlog. Dat is geen doemdenken, maar kijken wat polarisatie nu al wereldwijd teweeg brengt.

WERELDBEELD

De blinde vlek van het klimaatprobleem gaat dus meer over het idee dat er nationaal veel kan worden opgelost. Er is geen andere mogelijkheid dan wereldwijde problemen ook als wereld aan te pakken. Dat ontslaat geen enkel land van de verplichting niets bij te dragen aan een betere en schonere wereld. Landen krijgen er een verplichting bij, globalisering van wereldproblemen. Een klimaatakkoord is een stap, maar houd rekening met nationale belangen. Amerika stapt eruit, Nederland haalt de doelen niet, etc. Het kan allemaal zonder directe consequenties. Een overkoepelend beeld is nodig. En dat beeld ligt misschien wel heel erg met elkaar in lijn. Nationalistische waarden zullen vermoedelijk niet zoveel van elkaar verschillen. Als ze dat wel deden, dan had Europa nu geen 75 jaar vrede gekend.

Eén wereldbeeld, uitgedrukt in wereldwaarden. Nationale waarden kunnen hiervan worden afgeleid en zo verder. Landen moeten handelen in lijn van deze wereldwaarden. Dat kan

enkel wanneer landen snappen waarom deze waarden belangrijk zijn zodat ze er ook naar kunnen handelen. Het klinkt als assetmanagement op macro schaal. Het is nodig om te komen tot een structuur die de klimaat en economische uitdagingen wereldwijd wel kan aanpakken. Technologie kan ons helpen, maar het probleem niet oplossen. We moeten er zelfs voor waken dat het geen verdere schade aanricht. De inzet is zeer hoog. Misschien wel de grootste uitdaging waar de mensheid ooit voor heeft gestaan.

DEEL II

Tien aanjagers

Assetmanagement inrichten in een organisatie is leuk en uitdagend. Welke uitdagingen lopen organisaties zoal tegenaan? Tijdens de Corona weken schreef ik tien aanjagers om assetmanagement in de eigen organisatie werkbaar te krijgen.

Aandacht

Misschien is aandacht wel de meest belangrijke aanjager om assetmanagement (of iets anders) werkbaar te maken in de eigen organisatie. Je moet natuurlijk aandacht hebben voor alles wat je doet om assetmanagement binnen jouw organisatie te implementeren. Zorgvuldig zijn, juiste producten opleveren, kwaliteit bewaken, etc. De aandacht waar het werkelijk om gaat is de aandacht voor elkaar.

Een veelgehoorde bouwsteen voor het implementeren van assetmanagement is: basis op orde. Dat gaat het over het vastleggen van de juiste data en het ontsluiten van informatie daaruit. Wat voor de vastlegging van data nodig is, is vaak wel in beeld. Kennis vastleggen is ingewikkelder. In de praktijk worden boomstructuren (een hiërarchische decompositie van alle assets die er zijn), werkinstructies en handelingen zoveel mogelijk in EAM systemen gezet. Dit is expliciete kennis welke zich voor het grootste deel laat vastleggen. Hoe zit dat het met de impliciete kennis, de ervaringskennis? Die laat zich niet vastleggen. Ervaring gaat niet over weten hoe je iets moet doen, ervaring gaat over op welk moment, op welke plaats, met wie. Dit laat zich misschien wel het beste uitleggen aan de hand van een anekdote.

Waterhoentjes

Een medewerker van een waterschap is al jaren beheerder van een bedrijvig gebied van veeteelt en akkerbouw. Voor de boeren in dit gebied is het belangrijk en noodzakelijk om precies de juiste hoeveelheid water tot de beschikking te hebben. Niet te veel en niet te weinig. De medewerker heeft stuwen en sluizen tot de beschikking

om dit te regelen. Hij heeft een perfecte verstandhouding met de boeren. Hij heeft aandacht voor hen, luistert naar hun behoeften en begrijpt de context van hun werk. Daarom is de medewerker een graag geziene gast. En als er wat is, dan hebben de boeren zijn directe nummer. De medewerker weet exact wat nodig is tot grote tevredenheid van de boeren.

Het waterschap gaat reorganiseren. Er moet geautomatiseerd, vernieuwd en centraal gestuurd worden. Dergelijke ontwikkelingen hebben een flinke impact en nog het meest op de oudere ervaren medewerkers. Dat wordt onderkend. Enerzijds doordat men de kennis van de medewerkers wil vastleggen in systemen zodat deze geautomatiseerd kan worden toegepast. Anderzijds met een goed sociaal plan om uittreden te vergemakkelijken.

Na verloop van tijd is de kennis vastgelegd in systemen en zijn de sluizen en stuwen voorzien van geavanceerde automatisering. De medewerker baalt en is nog steeds boos. Hij voelt zich gedwongen pensionado en wil het liefst niets meer weten van het waterschap waar hij meer dan 40 jaar heeft gewerkt. De boeren zijn ook niet meer tevreden. De automatische regeling is al meerdere malen aangepast om tegemoet te komen aan de wensen van de boeren, maar het lukt niet. De kwaliteit van de oogst is minder, land is drassiger en de boeren voelen zich niet erkent.

Men besluit uiteindelijk om de oud medewerker te bezoeken voor raad en wijsheid. Deze zit daar niet direct op te wachten maar geeft uiteindelijk toe. “Hoe wist jij zo goed hoe je de sluizen en stuwen het beste kon bedienen? Wat deed jij wat ons systeem niet kan?” Het antwoord: “Ik keek naar de waterhoentjes. Zwommen die naar het noorden, liet ik het peil zakken. Zwommen die naar het zuiden hield ik het water vast.”

GEVOELENS

Deze anekdote is ook slechts een vorm van (gebrek aan) aandacht. Aandacht gaat verder. In organisaties wordt steeds vaker gesproken over gevoelens. Dan gaat het niet enkel meer over resultaten, maar ook over het mogen maken van fouten, vanuit vertrouwen en veiligheid. Hoe eenieder zich daartoe verhoudt is afhankelijk van diens persoonlijkheid. Niet iedereen praat makkelijk over zijn of haar verlangens, gevoelens en behoeften. Niet in de privé sfeer en/of niet op het werk. Beide zijn onafscheidelijk met elkaar verbonden. Ben je toevallig verliefd, dan zal dat op het werk worden opgemerkt en waarschijnlijk krijgt dat ook aandacht. Je straalt en je bent energiek! Andersom gebeurt het tegenovergestelde en wordt een collega misschien wel een zuurpruim die we graag uit de weg gaan.

Assetmanagement werkbaar maken betekent samen iets voor elkaar krijgen. Met elkaar een verandering teweeg brengen. Je hebt elkaar nodig. Iedereen heeft een eigen werkelijkheid over hoe het moet, wat kan, wat mogelijk is. Het is de kunst om dat met elkaar te verbinden. Door begrip te hebben voor elkaar. Door aandachtig te luisteren naar elkaar met kinderlijke nieuwsgierigheid. Vanuit oprechtheid, zonder vooringenomen standpunten. Relaties verdiepen door aandacht en onvoorwaardelijke interesse in de ander. Op die manier is iedereen in staat om te groeien en te bloeien. Met behoud van de eigen gevoelens gaat assetmanagement voor je werken. En dit kan heel goed gefaciliteerd worden.

“Aandacht maakt alles mooier”

IKEA heeft gelijk! Wie heb jij voor het laatst echt aandacht gegeven?



Aandacht voor elkaar en plezier met elkaar

Rollenspel

Assetmanagement gaat over keuzes maken. Om tot die keuzes te komen zijn er verschillende processen die doorlopen worden. Deels ondersteund door tools en deels door afspraken. Assetmanagement kan heel klein zijn, maar ook heel groot. Dat is afhankelijk van wat een organisatie wel en niet wil scharen onder de assetmanagement processen.

ONDUIDELIJKHEID

Een beetje assetmanagement organisatie onderscheidt drie rollen met elk hun eigen verantwoordelijkheden. Dit zijn de asset eigenaar, asset manager en de service provider (dienstverlener). Veel organisaties die aan de slag willen met assetmanagement hebben deze rollen niet belegd en daarmee is meteen een onduidelijkheid gecreëerd. Meestal wordt juist de strategische rol (asset eigenaar) onvoldoende opgepakt. Dit gat wordt opgevuld door medewerkers met een tactisch rol of taak (asset manager) maar deze loopt tegen de grenzen van bevoegdheid aan. Daarmee wordt assetmanagement een werkwijze die adviseurs assetmanagement graag willen adopteren, maar de mogelijkheden ontbreekt ze echter om dit volledig te doen. Besluiten over welke investeringen nodig zijn gaat dan nog altijd op eenzelfde manier als voorheen.

Bovendien zijn deze besluiten niet (aantoonbaar) in lijn en geprioriteerd met wat de organisatie echt belangrijk vindt. Dit kan heel lang worden volgehouden. Soms jaren. Wat ontbreekt is een duidelijk kader voor afweging (bedrijfswaardenmodel) en leiderschap.

Onduidelijkheid zorgt voor valse verantwoordelijkheid, doordat er een hiërarchie wordt gecreëerd tussen rollen. Een hiërarchie in functies is te begrijpen, maar in rollen? Het is niet voor het eerst dat operationele medewerkers (service provider) zich niet serieus

genomen voelen, ondanks de vaak vele jaren ervaring. Is dat een afwezigheid van aandacht?

Belangrijk is dus de afspraak over wat de primaire focus is van de drie rollen. Als aanjager faciliteer ik bij opdrachtgevers regelmatig een rollenmatrix die ze zelf compleet moeten maken én doorleven. Het mooie is dat er zoveel duidelijkheid optreedt dat het rollenspel in de dagen erna begint met het juiste gesprek op het juiste niveau.



Compleet maken van de rollenmatrix (foto Eric Voost; [Waternet](#))

FOCUS

De primaire focus van de asset eigenaar is de juiste richting aangeven. Rekening houdend met de verwachtingen van de belanghebbenden van de organisatie.

Voor de asset manager zou de primaire focus moeten liggen op de goede dingen doen. De asset manager bepaalt “**wat**” de organisatie moet doen.

De service provider bepaalt het “**hoe**” en de primaire focus is om dit zo slim mogelijk doen.

Dat de asset eigenaar de richting aangeeft, betekent ook dat de eigenaar aangeeft welke prestaties worden verlangd en welk risiconiveau nog acceptabel is voor de omgeving waarin de asset eigenaar zich bevindt.

Omdat de “wat” vraag enkel beantwoord kan worden aan de hand van risico's en kansen, is het risicomanagement een typische verantwoordelijkheid van de asset manager. Daar heeft hij hulp bij nodig. Enerzijds van de service provider (technische aspecten) maar zeker ook van die mensen die de omgeving kennen. Vanuit de risico's worden nieuwe mitigerende maatregelen bedacht. De service provider zorgt voor de juiste uitvoering van de maatregelen. De verzamelde informatie is weer van belang voor het in kaart brengen van de risico's.

Asset manager en service provider kunnen dus niet zonder elkaar. Daarbij is niet gezegd dat deze rollen bij slechts één partij zijn onder gebracht. Vaak zijn er meerdere service providers, net zoals er meerdere asset managers kunnen zijn. De asset eigenaar staat op zich. Er is er maar een die de richting bepaald!

En diegene die de richting bepaalt, bepaalt ook het beschikbare budget. In het ideale geval aan de service provider. Dit zorgt ervoor dat de rolverdeling duidelijk blijft, er geen afhankelijkheid en geen valse verantwoordelijkheid ontstaat.

Ontlopen van verlamming

Een belangrijke voorwaarde voor het uitvoeren van assetmanagement is dat je beschikt over de juiste informatie om besluiten te kunnen nemen. Dit is het hebben van de ‘basis op orde.’

BASIS OP ORDE

Dat de basis op orde moet zijn is even logisch als verwerpelijk. Het succes van assetmanagement wordt mede bepaald door het exact weten wat de staat van de assets is. In veel organisaties wordt het gebrek aan informatie over assets erkend. Als de gewenste informatie wel voorhanden is, wordt getwijfeld aan de juistheid ervan. Twijfel over informatie maakt dat er keuzes gemaakt moeten worden waarbij er sprake is van onzekerheid. Dat is nog wel te overzien hoewel het risico hoog kan zijn. Nog los van de optredende verlamming in de besluitvorming.

SCHADUWINFORMATIE

Veelal is er de wens om de informatie centraal te verzamelen en te ontsluiten. Serviceproviders die worden geconfronteerd met onjuiste informatie worden blootgesteld aan potentieel gevaarlijke situaties. Onjuiste informatie is dus een risico! Het is niet vreemd dat als gevolg daarvan decentrale schaduwinformatie wordt bijgehouden, niet zelden thuis op de privécomputer van een medewerker. Dit is onwenselijk in het nastreven van centralisatie. En dus is vaak de eerste praktische stap bij de implementatie van assetmanagement dat de basis op orde moet zijn.

Daar knelt het. Het weerhoudt organisaties ervan om over rollen en verantwoordelijkheden te praten. Laat staan het inrichten ervan. Het is ook een geldig excuus om geen besluiten te nemen. Er moet veel inspanning geleverd worden om de informatie goed te krijgen. De inspanning levert veel op aan goodwill. Iedere – van informatie

afhankelijke – serviceprovider zal blij zijn wanneer informatie als helpend wordt ervaren om het werk goed en veilig uit te voeren.

TOEGANKELIJKE INFORMATIE

Neem ze echter niet kwalijk als er met de nodige scepsis en ervaringen uit het verleden de schaduw informatie af en toe uit de kast komt. Basis op orde vraagt namelijk heel veel inspanning. Niet enkel het verkrijgen van de juiste informatie. Juist het toegankelijk maken van die informatie is belangrijk. IT systemen kunnen en moeten daarbij ondersteunen. Dat maakt basis op orde een veel duurdere exercitie dan vooraf gedacht. Ook dat werkt tot verlamming. En zo kan je heel lang om de hete brei heen draaien. En als je de juiste informatie hebt, dan volgt nog het planmatig de assets in de gewenste staat brengen.

Een goede basis is belangrijk, maar waak voor verlamming. Een wandeltocht van 1000 mijl begint met een eerste stap (Lao Tse). Bovendien: *“met 50% van de informatie kunnen nog altijd 100% keuzes worden gemaakt.”*



Begin met keuzes maken!

De Poortwachter

Stel een Poortwachter aan. De Poortwachter ziet toe dat werkwijze en attitude leidend zijn voor alle wijzigingen. Het schept duidelijkheid, rolbewustheid en zorgt ervoor dat de basis op orde blijft of tenminste dat er geen nieuwe achterstanden ontstaan.

FACTCHECK

Op 12 november 2001, 2 maanden na de aanslagen op het World Trade Center vond een vliegtuigramp plaats. American Airlines-vlucht 587 stortte kort na te zijn opgestegen van John F. Kennedy International Airport neer in de Belle Harbor-buurt van Queens. De ramp kostte alle 260 inzittenden van het vliegtuig en 5 mensen op de grond het leven. De oorzaak: mechanisch falen. Onderzoekers maakten zich zorgen over de wijze waarop de staartvin was afgebroken. De composietmoeren waren mogelijk niet veilig.

Uit een onderzoek op de website van de vliegrampendatabase PlaneCrashInfo onder 1843 luchtvaartongevallen die plaatsvonden tussen 1950 en 2019 valt op dat ongeveer 80 procent van de luchtvaartongevallen plaats vinden tijdens of kort voor of na het opstijgen of landen. 23% van die ongevallen is te wijten aan mechanische defecten.

CONFIGURATIEMANAGEMENT

Denk je de verlamingsverschijnselen te hebben ontlopen met een basis die op orde is dan kom je bedrogen uit. Eenmaal losgekomen van de utopie dat je het areaal 100% op orde kan hebben, volgt de uitdaging om datgene wat op orde is ook op orde te houden. Het verzamelen van data, het combineren daarvan tot informatie en het ontsluiten van die informatie uit systemen gaat over IT functionaliteit gebaseerd op een informatiebehoefte. Configuratiemanagement gaat over het op orde hebben en houden

van alle fysieke en functionele eigenschappen, software en documentatie en wijzigingen in de tijd die daarbij horen.

Proactief

Het op orde houden gaat over werkwijzen en attitude! Hiervoor zijn duidelijke afspraken en procedures nodig waarop wordt toegezien. Deze procedures zijn in het leven geroepen om de veiligheid te waarborgen. Voor publiek en personeel. Auto en vliegtuig fabrikanten hebben deze procedures tot in detail geregeld. Geen extra kabel wordt gelegd zonder dat er een wijzigingsprocedure is doorlopen. Alles wordt gecontroleerd, geverifieerd, gevalideerd, bijgewerkt en geldig verklaard voordat een kabel wordt gelegd. Configuratiemanagement gaat daarbij dus ook over het proactief beheersen van configuratie-issues als leidend proces voor verandering en niet als sluitend aspect om verandering te documenteren. Dat het nog steeds mis kan gaan heb je net gelezen.

Assets volgen

Dit leidende proces volgt het principe: “assets volgen.” Dit houdt in dat iedere wijziging eerst wordt gedocumenteerd alvorens deze wordt doorgevoerd. Begrijpelijk, zeker wanneer er sprake is van serieproductie. Het loslaten, of minder strak naleven van dit principe door concurrentieoverwegingen of andere economische belangen, resulteert niet zelden in terugroepacties of het aan de grond houden van vliegtuigen zoals met de Boeing 737 MAX.

Bij de meeste technische projecten worden achteraf – niet zelden zonder slag of stoot – tekeningen opgeleverd. Deze krijgen dan de status as-built. Daarmee wordt bedoeld dat de tekening is gemaakt zoals het project is opgeleverd. Dat wordt niet altijd goed gecontroleerd. Het principe “assets volgen” is dan ook niet van toepassing. Natuurlijk kan dit ook worden dichtgetimmerd met afgesproken werkwijzen en procedures. Beter is om mogelijke fouten aan de voorkant zoveel mogelijk te reduceren. Botweg

gezegd: er gaat geen schop in de grond voordat de tekening geldig is verklaard door een bevoegde configuratiemanager.

CONFIGURATIEMANAGER

In veel organisaties ontstaat de behoefte aan een configuratiemanager of wordt de functie inmiddels al ingevuld. Deze Poortwachter moet iemand zijn met een stevige persoonlijkheid die afspraken kan afdwingen. Iemand die gezag uitstraalt, wijzigingen kan beoordelen en die een gesprekspartner is voor beslissers op alle niveaus. Daarvoor is rugdekking nodig vanuit het leidinggevend kader. Want hoewel het belang van een configuratiemanager wordt erkend, in de praktijk valt hoon en spot niet zelden ten deel aan de invuller van deze rol. Dit komt mede doordat veiligheid in veel organisaties nog niet vanzelfsprekend is. En – misschien begrijpelijk – van een ander kaliber dan in de vliegtuigindustrie. Een Poortwachter wordt gezien als lastig en een bedreiging voor de voortgang van een project.

Deze aanjager gaat daarmee over het aanstellen van een configuratiemanager. De Poortwachter ziet toe dat werkwijze en attitude leidend zijn voor alle wijzigingen. Het schept duidelijkheid, rolbewustheid en zorgt ervoor dat de basis op orde blijft of tenminste dat er geen nieuwe achterstanden ontstaan.

Stel een Poortwachter aan. Foto: Andrea Piacquadio



Een goede risicomatrix

Risico is kans maal effect. Dat is de meest eenvoudige benadering die je een risico kan meegeven. Een ongewenste gebeurtenis (effect) vermenigvuldigt met de kans (of varianten daarvan) van voorkomen.

EFFECT VAN ONZEKERHEID

Een meer assetmanagement proof benadering: risico is het effect van onzekerheid op de afgesproken doelstellingen. De mate van het onzekere effect is ook belangrijk. Dit wordt ondervangen door een acceptatiegrens. Deze acceptatiegrens kent echter weer een variabele bandbreedte door de perceptie van het risico. Dit staat beter bekend als de prospect theory (1979) van Daniel Kahneman en Amos Tversky . De theorie stelt dat de voorkeur van beslissingen bij onzekerheid afhankelijk is van de omstandigheden. Dat klinkt ingewikkeld maar laat zich prima ondervangen door een toevallig actuele werkvorm.

De WHO bereidt zich voor op het uitbreken van een onbekende Aziatische ziekte. Naar verwachting zullen 6 miljoen mensen overlijden. Er moet een keuze gemaakt worden wat voor behandeling voor deze ziekte te ontwikkelen.

Er kan gekozen worden uit twee programma's:

A. Standaard procedure; 100% zekerheid dat 2 miljoen mensen overleven

B. Innovatieve procedure; 33% kans dat 6 miljoen mensen overleven en 67% kans dat niemand overleeft.

Wat kies jij?

Stel je nu een andere groep respondenten voor die dezelfde casus moeten oplossen maar een keuze moeten maken uit twee andere programma's, te weten:

C. Standaard procedure; 100% zekerheid dat 4 miljoen mensen overlijden

D. Innovatieve procedure; 33% kans dat niemand zal overlijden en 67% kans dat 6 miljoen mensen overlijden.

Wat is nu je keus?

Onderzoek van Kahneman en Tversky toonde aan in een vergelijkbare casus dat de eerste groep respondenten overwegend kozen (c.a. 75%) voor een risicomijdend programma (A). Terwijl de andere groep koos (> 75%) voor een risicovol programma (D). Voor de goede orde, de varianten A en C zijn precies hetzelfde, net als de varianten B en D. Dit gegeven leidt tot een eenvoudig maar duidelijk overzicht:

	Winst	Verlies
Grote kans (zekerheidseffect)	Angst voor teleurstelling, Risicomijdend (A)	Hoop verlies te vermijden, Risicozoekend (B)
Kleine kans (mogelijkheidseffect)	Hoop op grote winst, Risicozoekend (D)	Angst voor groot verlies, Risicomijdend (C)

Volgens Kahneman

Kennelijk wordt de keuze die mensen maken op gevoel beïnvloed door de manier waarop ze die krijgen gepresenteerd. Dit belangrijke inzicht voor de gedragseconomie vinden we vandaag de dag (verstopt) terug in o.a. het koopgedrag op internet. Maar ook in de berichtgeving over Covid-19, om in het thema te blijven.

RISICOMATRIX

Perceptie van risico stelt eisen aan hoe we risico definiëren en dus ook hoe we de acceptatie bepalen met behulp van een afwegingskader ofwel een risicomatrix.

In de context van assetmanagement gaat risicomanagement over gebeurtenissen die zich op meerdere locaties kan voordoen. Daarmee wordt een lokaal risico gegeneraliseerd. Een specifieke asset kan falen en wanneer je voldoende historische data hebt bijgehouden over de asset heb je ook een redelijk inzicht in het moment van falen. De termijn van falen is overzichtelijk. In de praktijk zijn risicomatrices op dit niveau dan ook voorzien van een overzichtelijke indeling van de kans termijn. Bijvoorbeeld een variatie van falen van eens per 20 jaar, eens per 10 jaar, eens per 5 jaar, 3 jaar, etc. Dat maakt een dergelijke matrix niet geschikt voor assetmanagement afwegingen. Een dijkdoorbraak heeft een totaal andere omvang en grootte van kans en effect dan het falen van een pomp, om maar iets te noemen.

Logaritme

Dit kan worden opgelost door gebruik te maken van een logaritmische schaalverdeling. Zowel aan de kans kant als aan de gebeurtenis kant. Daarnaast geeft een acceptatiegrens in zekere zin een aanwijzing voor het aantal risicoklassen. Een matrix met drie klassen: groen, geel en rood pretendeert te zeggen dat alle risico's die rood scoren niet acceptabel zijn en moeten geel of groen worden door het nemen van maatregelen. Echter zowel rood als groen en soms ook geel kent meerdere lagen die niet gelijk zijn aan elkaar. Een logaritmische schaal kan dat inzicht wel geven, mits deze consequent wordt toegepast.

Voelt niet goed

Daarbij is er ook het voordeel van de wijze waarop mensen schattingen maken. Zelfs wanneer een inschatting gemaakt moet worden met grote onzekerheid, de uitkomst van de inschatting geeft

toch een redelijke nauwkeurigheid. Het kan zijn dat de werkelijkheid een risicoklasse hoger of lager uitvalt, maar praktisch nooit meer dan één klasse. In een drie kleurenmatrix blijft rood dan vaak rood en soms geel. Dat voelt niet goed. Temeer omdat in een matrix met een logaritmische schaal van een factor 10 iedere risicoklassen omhoog of omlaag een toename of reductie van 90% risico betekent.

De keuze voor een logaritmische indeling stelt ook eisen aan de effectenkant. Deze dienen eveneens eenzelfde indeling te volgen. Wanneer dat niet lukt, kan de vraag gesteld worden of de doelstellingen niet te specifiek en/of onduidelijk zijn. Bijvoorbeeld wanneer je er allemaal procesparameters in wilt plaatsen. Heel nauwkeurig, maar vaak onbruikbaar in het geheel.

Kip en ei

Terug naar de perceptie van risico. Bij veel mensen heeft het woord risico een nare bijmaak. Zij spreken liever over kansen. Het gaat dan niet over het effect van onzekerheid op de afgesproken doelstellingen maar over kansen om de doelstellingen te behalen. Risico's bieden echter een uitgelezen kans om het beter te doen, terwijl kansen ook nieuwe risico's introduceren. Die nuance is misschien wel het verschil tussen een Zweedse Covid-19 aanpak en die van het overgrote deel van de wereld. Wie er gelijk heeft, zal de tijd uitwijzen. Vooralsnog is het vooral perceptie. Perceptie die je met een risicomatrix zo veel mogelijk wil uitsluiten.

Wil je assetmanagement aanjagen, dan is een risicomatrix onontbeerlijk. En het liefst een goed bruikbare matrix. Met de juiste begeleiding en aandacht vlieg je uit de startblokken. Het opstellen van een goede matrix kost wat tijd en energie, maar je hebt er heel lang plezier van. Gelukkig voor jou kan je op deze website een opzet van de risicomatrix downloaden en vind je er bruikbare tips and tricks.

Een goede logaritmische risicomatrix vind je op de volgende pagina.

		Bedrijfswaarden / Organisatiewaarden						Kans van voorkomen				
		Financieel	Doorstroming	Veiligheid	Milieu	Imago	A	B	C	D	E	F
							Zeer laag > 0,001 / jr	Laag > 0,01 / jr	Beperkt > 0,1 / jr	Geregeld > 1 / jr	Vaak > 10 / jr	Zeer vaak > 100 / jr
Catastrofaal	Materiële schade > 1M	Stremming verkeer > 1 mmd	> 1 verkeersdode	Overlastdag > 10k	Internationale commotie	6	M	H	ZH	O	O	O
	Gevolgschade > 10M		> 10 ernstig gewonden									
Ernstig	Materiële schade > 100k	Stremming verkeer > 3 dagen	1 verkeersdode	Overlastdag 1k - 10k	Nationale commotie	5	L	M	H	ZH	O	O
	Gevolgschade > 1M		> 1 ernstig gewonden		Negatief oordeel van partners en/of publieke							
Groot	Materiële schade > 10k	Stremming verkeer > 8 uur	1 ernstig gewonde met blijvend letsel	Overlastdag 100 - 1.000	Regionale commotie	4	V	L	M	H	ZH	O
	Gevolgschade > 100k				Individuele klachten 100 - 1000							
Middelmatig	Materiële schade > 1k	Stremming > 1 uur	Gewonde met tijdelijk letsel	Overlastdag 10 - 100	Lokale commotie	3	V	V	L	M	H	ZH
	Gevolgschade > 10k				Individuele klachten 10 - 100							
Klein	Materiële schade < 1k	Stremming > 10 minuten	EHBO / letsel	Overlastdag 1 - 10	Externe discussie	2	V	V	V	L	M	H
	Gevolgschade > 1k				Individuele klachten 1 - 10							
Verwaarloosbaar		Stremming > 1 minuten	Bijna ongeval	Overlastdag < 1	Interne discussie	1	V	V	V	V	L	M
	Gevolgschade < 1k				Individuele klachten 1							

Manifest van waarden

Welke waarden zijn echt belangrijk? Omdat deze dialoog juist nu (Covid) op nationaal niveau plaatsvindt maken we een zijsprong. Met een manifest van waarden!

WAARDEN

Assetmanagement gaat over het maken van keuzes. Wat een keuze beter of slechter maakt is afhankelijk van wat een organisatie belangrijk vindt. Wat belangrijk is, is een waarde. En zo heeft iedere organisatie zijn eigen set aan belangrijke waarden. Welke waarden belangrijk zijn wordt mede bepaald door de branche waartoe een organisatie behoort. Voor een drinkwaterbedrijf is leveringszekerheid een belangrijke waarde en voor een waterschap droge voeten. Dergelijke waarden worden ook wel bedrijfswaarden of organisatiewaarden genoemd.

Voorwaarde

Elke bedrijfswaarde heeft een doel en een succesfactor. De bedrijfswaarden kunnen samen in een afwegingskader worden gezet waarin ze ten opzichte van elkaar kunnen worden gewogen. Dit afwegingskader vormt de basis van alle assetmanagement besluiten. Zonder dit afwegingskader is assetmanagement in principe **niet** mogelijk.

Door mogelijke gebeurtenissen en de effecten hiervan te projecteren op deze bedrijfswaarden kan een uitspraak gedaan worden of een gebeurtenis ongewenst is en waarvoor maatregelen genomen moeten worden. Daarmee wordt het afwegingskader eigenlijk een risicomatrix, met daarin opgenomen kans, effect en de afweging tussen de bedrijfswaarden. Hoe dit werkt, hebben we in de vorige aanjager kunnen lezen.

Voor we verder gaan, eerst een stap terug in dit boekje.

TERUG IN DE TIJD

In 2019 (januari en april) zijn twee artikelen verschenen over een assetmanagement gedachten experiment. De één ging over de klimaatdoelen en de andere over het basisinkomen.



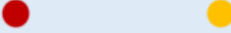

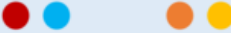





Voor beide experimenten is uitgegaan van dezelfde set aan maatschappelijke waarden. Deze set aan waarden is relevanter dan ooit in de dialoog over het opnieuw opstarten van een samenleving die op dit moment onder “curatele” staat door opgelegde beperkende maatregelen en vrijheid.

Maatschappelijke waarden

Kiest de overheid na Corona om hoofdzakelijk door te gaan op de oude voet? Of kiest de overheid voor een andere vormgeving van de samenleving door te introduceren en te leven naar wat de bevolking echt belangrijk vindt? De kans op de laatste variant is niet zo groot. Dit vraagt immers om nieuwe politiek met een andere kijk op de wereld en op de mens. Het is twijfelachtig of de huidige politiek hiertoe in staat is. Gemaakte keuzes in het verleden bieden echter geen garanties voor de toekomst. Vanuit deze hoop ontstaat een derde gedachten-experiment. Met als basis de set maatschappelijke waarden die ook vooraan in dit boekje staan.

Manifest

Het experiment is een manifest bestaande uit maatregelen die doorgevoerd moeten worden om een op waarden gestoelde maatschappij vorm te geven. Een maatschappij waarbij niet het economisch belang en bedrijven voorop worden gesteld, maar inwoners. Mensen staan centraal waarbij gelijkheid wordt nagestreefd. Mensen maken een economie in plaats van andersom.

Maatregel	Effect en waarde
Iedere inwoner van Nederland van 18 jaar en ouder heeft recht op een onvoorwaardelijk basisinkomen van € 2.000,- per maand. Dit is vrij te besteden. De samenstelling van het huishouden maakt daarbij niet uit. Deze maatregel is voorwaardelijk voor alle hier opvolgende maatregelen.	Recht op zelfbeschikking. Dit kan gezien worden als een element van de persoonlijke vrijheid, en daarmee als een grondslag van de mensenrechten. Het basisinkomen geeft ruimte en vrijheid om de eigen waarden na te streven. Dit is een grondrecht en zorgt voor duidelijkheid, inkomenszekerheid, minder stress en betere gezondheid. 
Alle toeslagen vervallen. Kinderbijslag, ouderschapskorting, WW uitkeringen, zorg toeslag, bijstand, enz.	Het basisinkomen biedt voldoende houvast dat toeslagen overbodig maakt. Uitkeringsinstanties en ~regels zijn overbodig. 
Iedereen betaalt belasting. Tot een inkomen van € 25.000 is iedereen vrijgesteld van belasting. Bedragen boven € 25.000 en tot € 50.000 wordt 40% belasting afgedragen. Alles boven € 50.000 wordt belast met 75%. Dit inkomen is inclusief het basisinkomen en staat los van één of meerpersoonshuishoudens. Thuiswonende kinderen zijn uitgezonderd.	Iedere inwoner heeft een sterke basis van waaruit eigen keuzes gemaakt kunnen worden. Mensen willen (maatschappelijke) zingeving en zullen werk doen dat bij hen past. Deze vrijheid kan enkel worden ervaren als iedereen bijdraagt aan de bekostiging ervan door eerlijke belasting en verdeling van kapitaal. 
Er zijn in principe geen aftrekposten. De aftrek van hypotheekrente wordt per direct stopgezet. Eenvoud is troef in het belastingstelsel.	Uitbannen van het ontwijken van belasting en een rem zetten op de stijging van vastgoed als gevolg van de leencapaciteit door aftrek. 
Vastgoed krijgt een gemaximaliseerde "afschrijftermijn" voor de verstrekking van hypotheek. Vastgoed ouder dan 100 jaar komt niet in aanmerking voor een hypotheek. Een hypotheek wordt verstrekt voor nieuw of bestaand vastgoed voor een periode van maximaal 30 jaar tot het moment dat het vastgoed de leeftijd van 100 jaar bereikt.	Vastgoed wordt minder aantrekkelijk als belegging doordat marktwerking wordt tegen gegaan. Oude panden kunnen enkel gefinancierd worden met eigen vermogen. 
Een hypotheek bedraagt maximaal 90% van de getaxeerde woning wanneer deze duurzaam is gebouwd. De hoogte van dit percentage wordt lager naarmate het materiaalgebruik voor woningen minder duurzaam is. Duurzaamheid geldt ook voor het verkrijgen en transport van materialen.	Stimuleren van duurzaam bouwen. Voor panden die niet duurzaam zijn is meer eigen vermogen nodig. Starters op de woningmarkt hebben vanaf 18 jaar kunnen sparen mede door het basisinkomen waardoor het toetreden tot de woningmarkt makkelijker is. Prijzen van vastgoed zullen minder snel stijgen. Overwaardering valt weg. 
De opgebouwde pensioenen kunnen volledig worden gebruikt voor het verduurzamen van huidige en nieuw vastgoed. Deze mogelijkheid kan door de eigenaar van het pensioen zelf worden gekozen.	De bekostiging van het verduurzamen mag niet worden afgewend op de jonge generatie daar zij niet of nauwelijks hebben bijgedragen aan de toestand van het huidige klimaat. Pensioenreserves inzetten voorkomt dit. Er is geen armoedeval door het basisinkomen. 
Bedrijven die een crisis niet zelfstandig overleven en weinig bijdragen aan de maatschappelijke waarden of die zelfs ondermijnen, worden door de overheid niet ondersteund.	Uitsterven van bedrijven die geen waarde toevoegen. Het gaat dan niet over financiële waarde. 
Bedrijven betalen volledige belasting. Wereldwijd worden belasting tarieven voor multinationals gelijkgeschakeld. Een korting geldt voor multinationals die de wereld vergroenen.	Voorkomen van het uitspelen van landen tegen elkaar. Voorkomen van lage lonen en schenden van mensenrechten. Bevorderen van duurzame innovatie. 
Landbouwsubsidie enkel beschikbaar voor ecologisch boeren.	het aandeel van de landbouw aan de stikstofcrisis verlagen. Verminderen schade aan natuur, het klimaat en onze volksgezondheid. Ruimte voor aanplanten bos en herstel ecologie. 

Welke risico's er worden weggenomen met dit manifest van waarden mag je zelf bepalen. Na de voorgaande aanjagers van assetmanagement en de twee artikelen waarnaar eerder is verwezen (en als hoofdstuk in deel I zijn opgenomen) moet dat ondertussen wel lukken. Belangrijker is of je dit manifest onderschrijft als input voor een belangrijke maatschappelijke dialoog? Vul het aan en deel het met anderen als dat zo is.

START

Maken we de sprong terug naar de eigen organisatie, dan kan het zijn dat het “manifest” van bedrijfswaarden nog niet expliciet is gemaakt. Dat wil overigens niet zeggen dat je niet kunt starten met assetmanagement. Er kan immers gebruik gemaakt worden van “best practices” in de branche. De besluiten zijn dan misschien nog niet volledig in lijn met wat de organisatie echt belangrijk vindt, de keuzes zijn echter wel gestoeld op dezelfde afweging binnen een gelijke context. Qua methodiek kan er dus al een flinke stap gezet worden. Risicomanagement is daarmee een belangrijke eerste stap. En dat mag ook in het manifest.

De grote transitie

Veel organisaties willen assetmanagement implementeren. Echter de impact die dat besluit met zich meebrengt is meestal niet in beeld. Assetmanagement werkbaar maken behelst een organisatorische verandering. Deze aanjager gaat daarom over de grote transitie. Het gaat namelijk wel eens mis.

PROFESSIONALISEREN

Hoe vaak en hoe diep heb je de afgelopen tijd moeten zuchten over de barrières waar je tegenaan liep? Je probeert alleen maar te doen wat je gevraagd is: assetmanagement verder brengen in de organisatie. Waarom voelt het dan alsof je er alleen voor staat?

Of...

Je bent al een tijd bezig om assetmanagement handen en voeten te geven. Er worden risicosessies georganiseerd die resultaten opleveren. Medewerkers geven support en denken mee, maar het midden management beweegt niet zo snel. Er zijn meerdere thema's die aandacht vragen. Je loopt voor de troepen uit en moet regelmatig omkijken of iedereen nog is aangehaakt. Totdat het hoger management de resultaten ziet. Hieruit blijkt ondubbelzinnig welke investeringen (nog) wel en niet (meer) nodig zijn, maar ook wat deze opleveren, uitgedrukt in verschillende waarden. Het geeft inzicht in de risicopositie en het weerstandsvermogen. Dan volgt snel het besluit om assetmanagement volledig in te voeren. De rollen worden benoemd. Wat volgt is een periode van profileren (de assetmanager rol is erg in trek, zonder nog te weten wat deze rol inhoudt) en heel veel wensen en eisen en vooral chaos. **Gefeliciteerd, je bent goed bezig!**

“Tastbare resultaten zijn de hefboom voor verdere professionalisering”

LEIDERSCHAP

Wanneer medewerkers de verantwoordelijkheid krijgen om assetmanagement verder te brengen in een organisatie doen ze dat graag. Als ze daar onvoldoende steun bij ontvangen – verantwoordelijkheid is iets anders dan bevoegdheid – is het een kwestie van tijd alvorens zij hun talenten bij een andere werkgever gaan inzetten.

Met veel durf en inzet zullen zij er alles aan doen om assetmanagement groot te maken in hun organisatie. Veel initiatieven worden opgestart en eerste inzichten zullen er vast komen. Hun leidinggevende steunt hen en stelt waar nodig budget beschikbaar. Een tekort aan leiderschap in het hoger management wordt zichtbaar door het ontbreken van o.a. het volgende:

Ontbreken van...

Het ontbreken van bedrijfswaarden. Grotere organisaties kunnen al jaren bezig zijn met assetmanagement maar iedere sector/dienst doet dat op de eigen manier. Wat ontbreekt zijn de overkoepelende waarden vertaald in een afwegingskader voor het maken van keuzes. Hoewel een zelfstandige sector dat heel goed geregeld kan hebben en exact snapt wat er nodig is om assetmanagement goed te laten werken is dat nog geen voorwaarde dat andere sectoren op eenzelfde manier tot besluitvorming komen. Er kunnen wel afwegingskaders zijn, maar die zijn vaak niet volledig in lijn met de bedrijfswaarden van de organisatie.

Het ontbreken van duidelijke processen en werkinstructies. Voor veel organisaties is assetmanagement nieuw. Naast een periode van pionieren en ervaring opdoen zijn de processen niet eenduidig vastgelegd. Dit veroorzaakt niet enkel verwarring maar zorgt ervoor dat op meerdere plekken in eenzelfde organisatie het wiel opnieuw wordt uitgevonden en er meerdere manieren van werken bestaan voor dezelfde (niet beschreven) processen.

In veel organisaties is assetmanagement, door gebrek aan tijd, iets wat je erbij doet. Zeker in organisaties met veel beleidsvelden zoals gemeenten. Assetmanagement kan je er niet bij doen. Het is een uitgangspunt dat zich laat zien in al het handelen. Men zou zich heel goed moeten afvragen of men assetmanagement wil toepassen in de organisatie. De “waarom” vraag zou helder en eenduidig moeten zijn maar zeker ook het commitment aan de consequenties die dit besluit met zich meebrengt. De antwoorden hierop is terug te vinden in een Strategisch Assetmanagement Plan dat de kaders en consequenties beschrijft gebaseerd op deze “waarom.”

Assetmanagement werkbaar maken vraagt om leiderschap. En begrip van wat dit betekent.

TRANSITIE

Transities in organisaties worden mooi uitgelegd door William Bridges. Hij maakt een onderscheid tussen verandering en transitie. Verandering vindt plaats in een bepaalde situatie en daarmee is het een gebeurtenis. Transitie gaat over de psyche en volgt een proces van 3 fasen dat mensen doormaken bij het eigen maken van de nieuwe situatie.

Voelen

Elke fase is anders en vraagt om een eigen aanpak. Het invoeren van assetmanagement heeft een heel duidelijk doel nodig. Dit doel is anders dan de huidige koers. En van de huidige koers ga je afscheid nemen. Dit doet pijn, er moet iets worden losgelaten.

Een reden kan zijn om besluiten meer te structureren en keuzes transparant te maken. Voorheen konden afdelingen naar eigen inzicht aangeven welke investeringen nodig waren. Degene die het hardste riep kreeg zijn zin. Dat gaf ook een zeker gevoel van zeggenschap. In de nieuwe situatie is dat voorbij en moet aantoonbaar gemaakt worden waarom iets wel of niet nodig is. Dat vraagt om een andere methodische manier van werken.

Het is nodig een goed verhaal te hebben waarom assetmanagement moet worden ingevoerd. “Begin with the end in mind” is niet voor niets de 2^e “habit” die Stephen Covey ons heeft geleerd. Een goed verhaal moet je kunnen voelen. Niet iedereen kan echter een gevoel overbrengen. Voelen is een voorwaarde voor herkenning en geeft nut en daarmee de wil om bij te dragen aan de transitie.

Draai niet om de hete brij heen, maar wees duidelijk wat er anders moet en waarom. Dat is niet altijd leuk en aangenaam, maar medewerkers weten wel waar ze aan toe zijn. De manier waarop de boodschap wordt gebracht moet ook een beetje passen in de cultuur natuurlijk. In de ene provincie is dat wat directer dan in de andere.

Heftig

Dat medewerkers heftig kunnen reageren is een zekerheid. De reactie gaat misschien niet eens zozeer over het voornemen om assetmanagement te implementeren. Meer gaat het over de ervaringen uit het verleden van andere transities zoals bijvoorbeeld reorganisaties. Als deze ervaringen naar boven komen waarbij mensen weinig of geen erkenning hebben gekregen, geen afscheid konden nemen of dat er simpelweg geen ruimte was voor deze of andere vormen van rouw, weet je zeker dat ongerustheid, verwarring, etc. naar boven komt.

Ik heb voldoende medewerkers ontmoet die bij de kleinste verandering de spreekwoordelijke kont tegen de krib gooien. Tot huilen aan toe. In nagenoeg iedere organisatie kom je ze tegen. Ze hebben een enorm hart voor de zaak en horen bij de generatie van 30+ dienstjaren. Niet zelden worden zij als lastig weggezet en genegeerd. Precies zoals hierboven beschreven en dat terwijl zij de belangrijkste kennisdragers zijn in de organisatie.

Geef ruimte aan alles wat er is. Wuif ongemak niet weg want gedoe komt er toch. Beweeg mee en houd koers. En doe het nu beter dan voorheen.

Aandacht

Kortom, ook al heb je een goed verhaal en geef je ruimte aan de emoties die de transitie met zich meebrengt, het gevaar ligt continu op de loer. Angst, twijfel, eenzaamheid en het weglopen van verantwoordelijkheden zal zich laten zien. Juist door al deze reacties is aandacht van levensbelang. Door ervaringen te (laten) delen, medewerkers te betrekken bij de ontwikkelingen en het vieren van successen.

Met name nieuw en gewenst gedrag dient beloont te worden. Er ontstaat ruimte voor creativiteit en het ontwikkelen van nieuwe dingen. Bevorder dit en blijf dit begeleiden, ook als het een keer misgaat. Of eigenlijk, juist als het misgaat.

Je kunt medewerkers ondersteunen in het ontwikkelen van nieuwe tools en werkwijzen door nieuwe kennis en vaardigheden aan te bieden. Een assetmanagement training bijvoorbeeld. Of het train de trainer principe toepassen om bijvoorbeeld zelf risicosessies te kunnen faciliteren. Je kan zelf het wiel uitvinden, maar dan vallen er mogelijk ook gaten – die voorkomen hadden kunnen worden – en de nodig tijd kosten om te dichten.

Al met al is er veel nodig om assetmanagement te implementeren en leiderschap is essentieel in die transitie. Samengevat in een bekend (en aangevuld) model ziet dat er als volgt uit.

Visie Bedrijfswaarden Werkwijze	Structuur Processen Organisatie	Cultuur Leiderschap Omgangsnormen	Mensen Competenties Vaardigheden	Middelen Tools, ICT Financieel	Resultaten Effecten op strategie	=	AM proof
Ontbreekt	Structuur Processen Organisatie	Cultuur Leiderschap Omgangsnormen	Mensen Competenties Vaardigheden	Middelen Tools, ICT Financieel	Resultaten Effecten op strategie	=	Verwarring gebrek aan samenhang
Visie Bedrijfswaarden Werkwijze	Ontbreekt	Cultuur Leiderschap Omgangsnormen	Mensen Competenties Vaardigheden	Middelen Tools, ICT Financieel	Resultaten Effecten op strategie	=	Chaos Geen besturing en beheersing
Visie Bedrijfswaarden Werkwijze	Structuur Processen Organisatie	Ontbreekt	Mensen Competenties Vaardigheden	Middelen Tools, ICT Financieel	Resultaten Effecten op strategie	=	Weerstand geen binding
Visie Bedrijfswaarden Werkwijze	Structuur Processen Organisatie	Cultuur Leiderschap Omgangsnormen	Ontbreekt	Middelen Tools, ICT Financieel	Resultaten Effecten op strategie	=	Onrust Niet weten waar te beginnen
Visie Bedrijfswaarden Werkwijze	Structuur Processen Organisatie	Cultuur Leiderschap Omgangsnormen	Mensen Competenties Vaardigheden	Ontbreekt	Resultaten Effecten op strategie	=	Frustratie geen vastlegging / borging
Visie Bedrijfswaarden Werkwijze	Structuur Processen Organisatie	Cultuur Leiderschap Omgangsnormen	Mensen Competenties Vaardigheden	Middelen Tools, ICT Financieel	Ontbreekt	=	Nutteloos Gevoel niks toe te voegen

Gebaseerd op het basismodel van Knoster

Communiceer

Wat je ook doet in welke fase, blijf helder communiceren. Het wordt niet alleen gewaardeerd, het zorgt ook voor duidelijkheid. Niet iedereen zal aangehaakt blijven, maar door tijdig en volledig te communiceren neem je wel zoveel mogelijk mensen mee. Voor een transitie wel zo prettig!

Besluitvorming

Besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Niet op zoek gaan naar het compromis, maar naar besluiten met werkelijke consensus. Deep Democracy is een techniek om te dealen met bijvoorbeeld conflicten, maar ook om tot betere besluiten te komen. Wat kunnen assetmanagement besluiten hiervan leren? De 8e aanjager voor assetmanagement gaat over besluitvorming.

DIALOOG

In veel organisaties waar de weg naar assetmanagement nog niet is gevonden of waar het in de kinderschoenen staat geldt het eeuwenoude principe: wie het hardste schreeuwt krijgt zijn zin. Net als vogeltjes in een nest en welpen van een leeuw als eerste te eten krijgen zolang ze maar genoeg kabaal maken of fysiek de anderen overtreffen. Het maakt besluiten echter niet beter. Om dialoog in de besluitvorming te krijgen gelden andere waarden dan slechts die van de sterkste. Namelijk die van de organisatie. Deze bedrijfswaarden zijn een resultaat van wat belanghebbenden van een organisatie belangrijk vinden. Bij commerciële partijen kunnen dat aandeelhouders zijn. Bij overheid organisaties zijn dat het bestuur. Het bestuur is de democratisch gekozen vertegenwoordiger en bepaald dus de keuzes.

LOBBY

Als niet bestuurder heb je nog altijd invloed op de besluitvorming. Op het politieke toneel zien we dat dagelijks. Iedere belangenvereniging of multinational heeft zijn eigen lobbyclub. Met als doel besluitvormers over de streep te trekken en te stemmen voor besluiten die de belangen van de lobbyist dienen. Zo zijn er uiteindelijk veel lobbyisten die bondgenoten zoeken en coalities proberen te smeden. Het is een kunst om al die belangen bij elkaar te brengen en een breed gedragen besluit te nemen. Het

bedrijfswaardenmodel helpt hierbij. Het stelt medewerkers in staat om met dit richtinggevend kader oplossingen aan te dragen voor problemen en dit te vertalen naar een portfolio van maatregelen waarover een bestuur een besluit kan nemen.

Besluiten

Voorwaarde voor deze besluiten is dat ze transparant zijn en reproduceerbaar. Transparant betekent dat de afwegingen helder zijn ten opzichte van de bedrijfswaarden. Reproduceerbaar houdt in dat de besluiten in de toekomst nog steeds verdedigbaar zijn met de kennis die vandaag beschikbaar is. Dat vraagt wel om een zekere integriteit. Het achterhouden van informatie wat tot andere besluiten zou kunnen leiden is uit den boze, maar dit gebeurt niet altijd bewust. Bedrijfswaarden zijn een heel belangrijk (bestuurlijk) kaderstellend sturingsmechanisme waarover goed moet worden nagedacht. Te veel bedrijfswaarden maakt een organisatie besluiteloos, te weinig (of nietszeggende) bedrijfswaarden leiden tot slechtere besluiten.

CENSUUR

Ook met een goed afwegingskader en heldere bedrijfswaarden is er nog altijd invloed uit te oefenen op de besluitvorming. Een formulering van een besluitvoorstel kan daar al veel in doen. Dit heb je kunnen lezen in de 5e aanjager over de risicomatrix waarin de prospect theorie kort is behandeld. Besluiten die zijn genomen met beperkte kennis kunnen nog steeds heel waardevol zijn als het afwegingskader goed in elkaar zit. Ook dit staat in de 5e aanjager beschreven. Het achterhouden van informatie ofwel, het censureren van informatie is not done. Censureren van informatie kan om diverse redenen maar censuur heeft vooral tot doel de status quo te handhaven om de ontwikkeling van een maatschappij of een afwijkende mening van een individu of een groep mensen, te onderdrukken.

Censureren kan op alle lagen in een organisatie plaats hebben. Het achterhouden van storingsdata van een specifiek type pomp tot het verzwijgen of manipuleren van een betere keuzevariant die niet in de smaak valt bij de indiener van de keuze. De keuzes die daaruit voortkomen lijken dan wel democratisch, maar niet “Deep” en is dus per definitie een besluit van mindere kwaliteit. Daarnaast kan censureren worden opgevat als een denigrerend signaal. Het (gedeeltelijk) ontzien van informatie aan een besluitvormer komt voort uit een gebrek aan vertrouwen over de oordeelsvorming van de besluitvormer.

Vrije mening

Zoals de Waard is, vertrouwt hij zijn gasten. Censureren zegt daarmee eigenlijk meer over de dader dan over het slachtoffer. Censuur kan worden onderscheiden in preventieve censuur, waarbij toestemming nodig is voordat er gepubliceerd mag worden, en repressieve censuur, waarbij na publicatie een verbod of andere maatregelen tegen de publicatie worden getroffen.

Censuur kan enerzijds gebruikt worden om te voorkomen dat de macht van een bepaalde instantie wordt ondermijnd, maar anderzijds ook met het idee de burger te beschermen. Dit laatste argument is in de geschiedenis vaak door overheden misbruikt als rookgordijn voor het eerste. Ook nu vindt veel internetcensuur plaats op afwijkende Corona berichtgeving. Hoewel preventieve censuur per wet is verboden (artikel 7 van de grondwet) als onderdeel van de vrijheid van meningsuiting.

Fake news

De wereld is in de ban van Corona. De wildste theorieën waar Covid-19 vandaan komt circuleren over het internet. Variërend van een vleermuisvirus dat op een markt in Wuhan is overgeslagen op mensen tot het bewust vrijlaten van een virus gekweekt in een laboratorium in datzelfde Wuhan. Samenzweringstheorieën waarbij filantroop Bill Gates het virus heeft laten ontwikkelen om de

wereld te voorzien van vaccins. 5G dat in verband wordt gebracht met Covid-19, etc.

Los van het oordeel of dit wel of geen “fake news” is, feit is wel dat veel Covid gerelateerde content continu wordt verwijderd van het internet als de bron niet officieel is. Dat dit leidt tot argwaan lijkt geen twijfel. Heel veel mensen kunnen geen vrede vinden in de officiële lezingen van overheden rondom Covid-19, en in de slipstream 5G. Deze mensen zijn geen ‘gekkies’ of complotaanhangers. Het op deze manier wegzetten, het belachelijk maken, is ook een manier van censureren.

“Blind belief in authority is the greatest enemy of truth”

Albert Einstein

Jammer, want kritische vragen en beschouwingen zijn en blijven nodig. Al is het maar om te komen tot betere besluiten, die transparant en onweerlegbaar zijn. Besluiten waar bestuurders zich goed bij voelen, ook op de langere termijn!



Luisteren

Luisteren is een competentie die wordt gewaardeerd, maar nauwelijks wordt beloond.

Alle social media zijn in de kern een platform om te delen en gezien te worden. Je bouwt aan een online netwerk door ervaringen te delen, te vertellen en zichtbaar te zijn. Het delen van interessante content wordt over het algemeen gewaardeerd. Luisteren daarentegen is op social media ondergeschikt en wordt ook nauwelijks in de offline maatschappij beloond. Ken jij iemand die een hoger salaris heeft gekregen omdat diegene zo goed kon luisteren?

Alle voorgaande assetmanagement aanjagers zijn vertellingen, verhalen en beschouwingen. De 9e aanjager gaat over luisteren, letterlijk! Geen pleidooi dat er geluisterd moet worden, die gezonden boodschap stond in voorgaande aanjagers.

JIJ BENT AAN ZET!

Het is tijd om te stoppen met zenden en vertellen om letterlijk te gaan luisteren. Jij bent aan zet!

“Wat houdt jou de laatste tijd vooral bezig?”

Eerlijke aandacht maakt een mens. Ik luister naar jou om te begrijpen. Ik wacht met belangstelling af wanneer je belt en wat jou bezig houdt. Dat mag over alles zijn, want uiteindelijk is ook het werkbaar maken van assetmanagement mensenwerk. Dat begint met volledig jezelf kunnen zijn. Je mag ook als team bellen, of zoomen. Als facilitator begeleid en beluister ik regelmatig gesprekken. Het kost niks, alleen tijd. Ik hoop tot snel.

Ga aan de slag!

De beste manier om assetmanagement in te voeren is een open deur. Ga aan de slag! We weten dat assetmanagement gaat over keuzes maken en dit betekent dat je een werkwijze moet gaan toepassen die het maken van die keuzes mogelijk maakt. De voorgaande negen aanjagers hebben je veel informatie gegeven om aan de slag te gaan. Maak er gebruik van.

KADERS OF RISICO'S

Je kunt ervoor kiezen om eerst de randvoorwaarden in te richten alvorens er keuzes gemaakt kunnen worden. Dat zijn doorgaans ingewikkelde trajecten met veel besluitvorming op diverse lagen in de organisatie. Een Strategisch Assetmanagement Plan met daarin de kaders en uitgangspunten is handig en wenselijk (mits het niet in de kast verdwijnt en tevoorschijn wordt getoverd als het over certificering gaat), maar je hebt er nog geen risico mee inzichtelijk gemaakt.

Daar komt bij dat een heel groot deel van de besluiten is gebaseerd op wat de mensen die met de assets werken weten en vastleggen. Zij weten waar risico's zitten en kunnen effecten inzichtelijk maken op basis van ervaring en eerdere gebeurtenissen. Bovendien zijn ze in staat een goede inschatting te maken hoe vaak een risico zich (theoretisch) voordoet. Het is niet heel ingewikkeld om deze expertise vast te leggen. Door risico's te modelleren en ze vast te leggen in een risicoregister met maatregelen en al. Dergelijke tools zijn beschikbaar of zelf te maken.

Enmaal aan de slag met risicomangement zul je zien dat er heel veel energie ontstaat die men graag wil vasthouden. De eerste resultaten volgen snel. Ga aan de slag! Het hier en daar ontbrekende draagvlak komt heel snel. Blijf wel doorpakken en achterom kijken. Bovenal, blijf nieuwsgierig en laat je verrassen.

FACILITEREN

Het hele proces van assetmanagement implementeren is niet enkel het doen, maar ook het managen van diverse interventies op alle lagen in de organisatie. Deze interventies dien je goed te faciliteren. Met een goede kijk op welke interventies waar en op welk moment nodig zijn gecombineerd met de juiste interventiemethode (lees methode van faciliteren) kunnen verrassende resultaten worden bereikt. Niet enkel een fysiek resultaat telt daarbij, maar zeker ook het mentale deel. Het doorbreken van ingesleten patronen en daarmee groepsgedrag en individueel gedrag veranderen als dat wenselijk is.

Assetmanagement implementeren is een organisatieverandering. Het zal er zeker toe leiden dat afdelingen en teams anders willen en moeten gaan werken. Of dat ze veranderen qua samenstelling. Nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan door andere vragen van bijvoorbeeld de asset eigenaar. Er zijn vele redenen om gedurende de implementatie van assetmanagement interventies te initiëren op verschillende lagen en plaatsen in een organisatie. Daar is geen blauwdruk voor. Iedere interventie zal iedere keer anders zijn. Je kan echter wel nadenken over welke interventies nodig zijn. En wat het resultaat moet zijn van de interventie: mentaal, fysiek en emotioneel.

Juist de combinatie van faciliteren en assetmanagement maakt mijn werk zo leuk. Opvallend genoeg blijkt uit deze tijd dat dit ook online heel goed valt te organiseren.

De afgelopen weken hebben we o.a. stilgestaan bij: bedrijfswaarden, rollen, configuratiebeheer, veranderen, aandacht, besluitvorming, luisteren, de risicomatrix en redenen om niet in beweging te komen. Die laatste zijn er nu niet meer. De laatste aanjager komt hiermee ten einde.

“Ga aan de slag”

DEEL III

Theorie en achtergrond

Assetmanagement

“Assetmanagement gaat over keuzes maken. Deze keuzes zijn als het goed is afgestemd op wat voor jouw organisatie belangrijk is. Daarbij wordt rekening gehouden met aanvaardbare risico’s, aanvaardbare kosten en gewenste prestaties van alle assets die “gemanaged” moeten worden. Dit zijn in feite de installaties en/of kunstwerken die een organisatie bezit.”

Assetmanagement is het halen van de maximale waarde uit deze installaties!

Een minimale voorwaarde om dit te kunnen is dat er is afgesproken wat waarde is, het zogenaamde waardesysteem. Binnen assetmanagement wordt een dergelijk waardesysteem vaak het bedrijfswaardenmodel of afwegingskader genoemd. Hierin wordt opgenomen hoe de verschillende aspecten van waarde ten

opzichte van elkaar gewogen moeten worden, zowel in een direct vergelijk, als in een vergelijking met onzekerheid als in een vergelijking op verschillende momenten. (Transparante) keuzes maken wordt erg ingewikkeld zonder een dergelijk waardesysteem. Je hebt dus een bedrijfswaardenmodel nodig.

BEDRIJFSWAARDENMODEL

Het waardesysteem is sterk afhankelijk van de omgeving waarin asset management wordt toegepast. In de financiële wereld is de waarde beperkt tot geld, maar ook bij een commerciële productieomgeving is dat vaak

de kernwaarde. Voor publieke voorzieningen als infrastructuren spelen ook andere waarden een rol zoals bijvoorbeeld bereikbaarheid, duurzaamheid, veiligheid en reputatie. Met een

gedefinieerd bedrijfswaardenmodel is het in principe mogelijk om assetmanagement te bedrijven. Met een dergelijk model kunnen immers de verschillende alternatieven gewaardeerd worden en de gehele logica van asset management schrijft voor dat het alternatief met de hoogste waarde gekozen moet worden. Beslissingen die op deze manier genomen worden zijn resultaten van assetmanagement. Aangezien elk proces waarmee investeringen of onderhoudsbeleid wordt vastgesteld ergens een beslismoment kent, is het model dus altijd en overal toepasbaar. Het bedrijfswaardenmodel is in de praktijk veelal geïntegreerd in de risicomatrix.

Assetmanagement kent een brede context. Hoe breed dat kan zijn, is uitermate goed beschreven door The Institute of Asset Management in de uitgave van “An anatomy”






Bedrijfswaarden

Assetmanagement gaat over het maken van keuzes. Wat een keuze beter of slechter maakt is afhankelijk van wat de organisatie die de keuzes maakt belangrijk vindt.

Wat belangrijk is kan ook wel een waarde worden genoemd. En zo heeft iedere organisatie zijn eigen set aan belangrijke waarden. Waarden gaan dus niet enkel over geld. Welke waarden belangrijk zijn wordt mede bepaald door de branche waartoe een organisatie behoort. Zo is een belangrijke waarde van een smartphone fabrikant bijvoorbeeld het imago (bepaald door kwaliteit, innovatie, design) en voor banken zijn dit juist wel de financiën. Voor een drinkwaterbedrijf is leveringszekerheid een belangrijke waarde en voor een waterschap droge voeten. Dergelijke waarden worden ook wel bedrijfswaarden of organisatiewaarden genoemd.

KENMERKEN

Maar wat maakt een waarde nu een bedrijfswaarde? Een aantal kenmerken:

-  Bedrijfswaarden worden in grote lijnen bepaald door de belanghebbenden van een organisatie. Dit zijn klanten, afnemers, ingezetenen, andere bedrijven, overheidsinstellingen, etc.
-  De bedrijfswaarden bepalen waaraan een organisatie een bestaansrecht aan ontleent.
-  Een bedrijfswaarde is dus meer dan enkel financieel.
-  Vraagt om van buiten naar binnen te denken.
-  Staan los van elkaar, maar kunnen elkaar wel beïnvloeden.

AFWEGINGSKADER

Elke bedrijfswaarde heeft een doel en een succesfactor. De bedrijfswaarden kunnen samen in een afwegingskader worden gezet waarin ze ten opzichte van elkaar kunnen worden gewogen. Dit afwegingskader vormt de basis van alle assetmanagementbesluiten. Zonder dit afwegingskader is het bedrijven van assetmanagement in principe dus niet mogelijk.

Door mogelijke gebeurtenissen en de effecten hiervan te projecteren op deze bedrijfswaarden kan een uitspraak gedaan worden of een gebeurtenis ongewenst is en waarvoor de maatregelen genomen moeten worden. Daarmee wordt het afwegingskader eigenlijk een risicomatrix, met daarin opgenomen kans, effect en de afweging tussen de bedrijfswaarden. Het bedrijfswaardenmodel is een resultaat van stap 1 van de 7 assetmanagement stappen.



7 assetmanagement stappen

Assetmanagement besluiten verlopen via een proces. Grofweg zijn er 7 stappen te nemen. Deze stappen komen altijd terug in de assetmanagement processen binnen organisaties. Ze heten dan misschien net even anders, maar de principes zijn vaak gelijk. Laten we hier eens (beknopt) induiken.

Bepalen van de strategie

Stap 1. Van de 7 processtappen van assetmanagement vormt de stap strategie de uitgangspunten. Uitgangspunten over hoe om te gaan met installaties en kunstwerken. Daarbij wordt een vertaling gemaakt van de bedrijfswaarden en de operationele doelstellingen in beleid. De strategie beschrijft o.a. welke risicotolerantie wordt gehanteerd. Dus welk risiconiveau wordt nog als acceptabel beschouwd.

Hoe hiermee wordt omgegaan wordt mede bepaald door trends en maatschappelijke ontwikkelingen. Maar natuurlijk ook door kosten en niet te vergeten, het huidige risiconiveau.

Dat lijkt een contradictie. Stap 1 is immers het bepalen van de strategie. Echter in de praktijk is de eerste stap die veelal wordt genomen stap 2: risicomangement.

De strategie geeft invulling aan de ontwikkeling van assetmanagement in een organisatie. Het heeft het kader voor een strategisch assetmanagementplan (SAMP) en in veel gevallen ook een financiële prognose. De strategie kan ook aangeven op welke thema's en op welk niveau de organisatie zich wil ontwikkelen. Hiervoor kan bijvoorbeeld een scan worden uitgevoerd die de volwassenheid van de organisatie in beeld brengt.

Risicomanagement

Stap 2. Met risicomanagement trachten we inzicht te verkrijgen in de risicopositie om vervolgens passende maatregelen te nemen. Met assetmanagement maken we dus keuzes over te nemen maatregelen en die keuzes dragen bij aan het verbeteren van de risicopositie.

Om dit te kunnen doen voer je risicoanalyses uit. Deze risicoanalyses zijn nodig omdat het zorgt voor input dat het nemen van maatregelen rechtvaardigt naar de belanghebbenden van een organisatie. En daar zit de link met de bedrijfswaarden!

Met de stap risicomanagement voer je dus meerdere risicoanalyses uit op de installaties / kunstwerken in het areaal dat beheerd wordt. Voor die risico's die vanuit de strategie niet acceptabel zijn worden maatregelen gedefinieerd. En dat doe je op basis van de toegevoegde waarde. En daar heb je dan weer de risicomatrix voor nodig. Heb je de risico's goed in beeld, dan heb je een risicoregister aangelegd en deze dient beheerd te worden. Je hebt al je risico's in beeld met de nodige knelpunten.

Risicomanagement is een proces dat bestaat uit meerdere stappen. Deze stappen dienen goed gefaciliteerd te worden, om goede risicoanalyses te verkrijgen. Risicomanagement is misschien wel het lastigste deel van assetmanagement gezien de hoeveelheid informatie die verwerkt moet worden. Een goede risicomatrix is van groot belang om de risico's te beoordelen.

Programmeren

Stap 3. De doelstelling van het werkproces programmeren is om te komen tot de beste programma's voor de belangrijkste ontwerpvragestukken enerzijds en een lijst met projecten (of onderhoudsmaatregelen) die de komende jaren uitgevoerd moeten worden.

De risicoanalyses zijn dus een belangrijke input voor deze stap. Wat niet wil zeggen dat er geen andere ideeën zijn om programma's te ontwikkelen. Bijvoorbeeld vanuit kansen die door een directie of een bestuur belangrijk worden gevonden.

Interessant zijn esthetische risico's. In de praktijk hebben deze vanuit de risicoanalyse vrijwel nooit een hoog risicopotentieel waardoor na prioritering van alle maatregelen deze risico's blijven bungelen. Denk bij esthetische risico's bijvoorbeeld aan groen onderhoud. Het bijhouden van tuinen op installaties. Vanuit de strategie kan bepaald worden dat er altijd een bepaald budget beschikbaar is voor dergelijk onderhoud en/of project. Weging en prioritering vindt dat niet plaats in het totaal, maar binnen de scope van het thema "groen."

Plannen

Stap 4. Nu je weet wat er voor een acceptabele risicopositie allemaal geprogrammeerd moet worden, is het tijd voor een prognose, een budgetplanning en een capaciteitsplanning voor de werkzaamheden die de komende jaren uitgevoerd moeten gaan worden.

Met de visie onder de arm (SAMP) en het inzicht in de benodigde programma's stel je het voorziene werkvolume vast. Vervolgens worden afspraken gemaakt over de werklast van het komende jaar en kan er uitvoering gegeven worden aan deze werklast door verschillende afdelingen of externe bedrijven voor onderhoud, nieuwbouw en renovatie, etc. Deze afspraken liggen veelal vast in een SLA (Service Level Agreement) waarin afspraken en verwachtingen over en weer zijn vastgelegd. Dit zien we terug in de volgende stap.

Uitvoeren

Stap 5. Heeft tot doel om een vertaling te maken van de begroting naar afspraken met de uitvoerende diensten.

Het is goed mogelijk dat de uitvoerende dienst beschikbaar is binnen de eigen organisatie. Bijvoorbeeld een onderhoudsafdeling of een bouwafdeling. Het kan ook dat er een aanbesteding gedaan moet gaan worden of een andere manier van inkopen. Als het inkoopproces achter de rug is en een uitvoerende dienst is geselecteerd volgt een samenwerkingsovereenkomst en een SLA over wat je over en weer mag verwachten.

Het selecteren van een uitvoerende dienst kan natuurlijk ook op basis van raamcontracten die eerder al zijn afgesloten. Hoe dan ook, de inkoopafdeling is een belangrijke (strategische) partner binnen het geheel van assetmanagement. Maar hoe krijg je dit voor elkaar in houding en gedrag?

Voortgangsbewaking

Stap 6. Zoals het woord al suggereert bewaak je in deze stap de voortgang van het afgesproken werk. Dit is niet nieuw. Echter nu doe je dit aan de hand van de SLA en wat je daarin met elkaar hebt afgesproken. Hierin kunnen afspraken staan over meetbare prestaties, programma-eisen, maar ook over samenwerking en rollen en verantwoordelijkheden.

Deze stap maakt het mogelijk om tijdig te constateren of de uitvoering nog in de pas loopt of dat interventies gedaan moeten worden. Dat kan bijsturing zijn op afwijkingen, maar ook het aanscherpen of verzwakken van doelen. Altijd in overleg en gedocumenteerd!

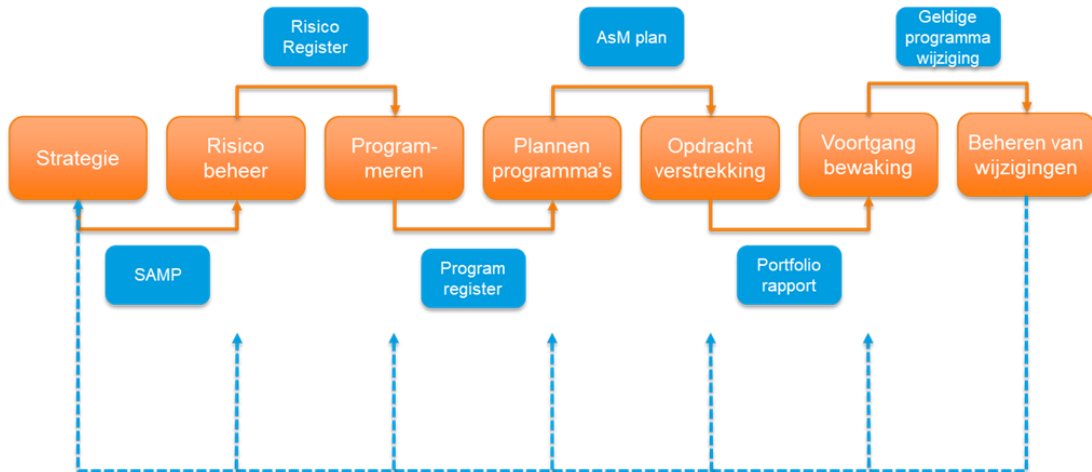
Beheren van wijzigingen

Stap 7. Een belangrijke stap die in de praktijk niet altijd evengoed is geborgd. Wijzigingen kunnen in iedere voorgaande stap ontstaan en deze dienen te worden vastgelegd en gecommuniceerd. Hier is

een werkproces onmisbaar als een gecontroleerde verwerking van wijzigingen wordt nagestreefd.

Het uitvoeren van het portfolio brengt bijvoorbeeld direct wijzigingen aan in het risicoregister. Immers is het uitvoeren van maatregelen rechtstreeks gekoppeld aan de risico-toelaatbaarheid. Deze is bepaald in stap 2: risicomangement. Deze risico's zijn door het uitvoeren van de maatregelen acceptabel geworden of er dienen andere (aanvullende) maatregelen verzonnen te worden om andere effecten te reduceren.

Daarnaast geldt tijdens het gehele proces dat documentatie gewijzigd moet worden zodat de gebruikte documentatie altijd "geldig" is (meest recente versie, volledig en juist in overeenstemming met de werkelijke situatie). Bijvoorbeeld tekeningen en technisch constructiedossiers.



7 stappen van assetmanagement

Strategisch Asset Management Plan

Eén output van stap 1 van de 7 assetmanagement stappen (strategie) is een zogenaamd strategisch assetmanagementplan (SAMP). Dit plan beschrijft de vertaling van organisatiedoelen naar assetmanagement doelstellingen. Ook beschrijft het de wijze waarop een organisatie dat gaat realiseren.

“strategische kaders vertalen naar uitvoerbare plannen.”



SAMP van waterschap Vallei en Veluwe (foto: Romeo Neuteboom Spijker)

Het plan beschrijft de uitgangspunten hoe om te gaan met thema's die voor een organisatie belangrijk zijn door dit te vertalen naar één uniform afwegingskader met bedrijfswaarden gecombineerd met een risicomatrix.

Wat er in een SAMP staat loopt uiteen. De ISO norm voor assetmanagement schrijft dit niet voor. Belangrijker is dat in het SAMP datgene moet staan dat past bij de organisatie en de mate waarin de organisatie zich op assetmanagement vlak heeft ontwikkeld. Een perfect SAMP in een organisatie waar maar weinig mensen zijn aangehaakt op dit thema verdwijnt al snel in de kast. Een SAMP opstellen doe je dan dus ook met elkaar. En heb je het plan eenmaal klaar, dan zal het in de tijd waarschijnlijk nog aangepast gaan worden. Een aantal onderwerpen zie ik wel terugkomen in de vorm van een aantal vragen:

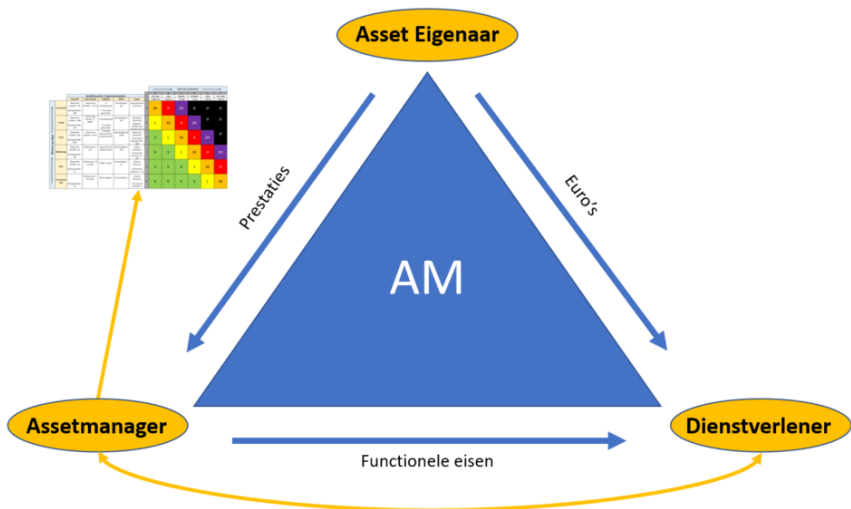
-  Welke assets worden met het SAMP ondervangen?
-  Welke belangrijke uitgangspunten worden gehanteerd? Wat zijn de doelen en hoe zijn die vertaald naar bedrijfswaarden? Wat zijn die bedrijfswaarden en wat wordt ermee bedoeld?
-  Hoe maakt de organisatie keuzes? Welke afwegingen horen daarbij? Hoe is de relatie tussen risico's, prestaties en kosten?
-  Hoe meet je deze keuzes? Welke (K)PI's spreek je met elkaar af.
-  Hoe meet je prestaties van het assetmanagement systeem? Wat doe je dan?
-  Hoe ga je om met risicomanagement?
-  Hoe ga je om met de financiële kaders?
-  Welke rollen en verantwoordelijkheden zijn er en hoe is dit georganiseerd?
-  Hoe communiceer je. intern en extern naar diverse stakeholders?
-  Hoe borg je de voortgang, systeem, plannen, uitvoering?
-  Hoe ga je om met data en hoe vertaalt dit zich naar informatie?
-  Hoe ga je om met wijzigingen en verbeteringen (borging)?

Bovenstaande is niet uitputtend. het is een indicatie van wat in een SAMP kan worden opgenomen. Nogmaals, uitgangspunt is – althans voor mij – waar een organisatie nu staat en aan de hand daarvan een plan opstellen. Uiteindelijk moet een SAMP iets waardevols toevoegen en dat is pas wanneer het gebruikt wordt.

Rollen en verantwoordelijkheden

Assetmanagement gaat over keuzes maken en om tot die keuzes te komen zijn er verschillende processen die doorlopen worden. Die processen worden deels ondersteund door tools en deels door organisatorische afspraken. Assetmanagement kan heel klein zijn, maar ook heel groot. Het is afhankelijk wat een organisatie wel en niet wil scharen onder de assetmanagement processen.

De ISO 55000 norm geeft een brede blik over wat er geregeld zou moeten worden indien assetmanagement volgens deze norm gestalte wordt gegeven. Wat de norm niet voorschrijft zijn welke rollen een verantwoordelijkheid hebben. Echter is het zogenaamde drie-rollen-model erg gangbaar.



Dit model beschrijft de rol van de asset eigenaar, assetmanager en de dienstverlener. Deze rollen worden ook wel gekoppeld aan de drie organisatieniveaus van strategie, tactisch en operationeel.

Belangrijker is echter wat de primaire focus is van de drie rollen. Veel organisaties die aan de slag willen met assetmanagement hebben deze rollen niet belegd en daarmee is meteen een onduidelijkheid gecreëerd. Enerzijds in de verwachtingen tussen diegene die de richting moeten aangeven en de anderen die daar invulling aan moeten geven. Ofwel, de strategische rol wordt onvoldoende opgepakt. Dit gat wordt geprobeerd op te vullen door medewerkers met een tactisch rol of taak maar deze loopt tegen hun grenzen van bevoegdheid aan.

De primaire focus van de asset eigenaar is de juiste richting aangeven. Rekening houdend met de verwachtingen van de belanghebbenden van de organisatie.

Voor de assetmanager zou de primaire focus moeten liggen op de goede dingen doen. Of zoals in de figuur, de assetmanager bepaalt “wat” de organisatie moet doen.

De dienstverlener (of service provider) bepaalt het “hoe” en de primaire focus ligt daarmee op dit zo slim mogelijk doen.

Dat de asset eigenaar de richting aangeeft, betekent ook dat de eigenaar aangeeft welke prestaties worden verlangd en welk risiconiveau nog acceptabel is voor de omgeving waarin de asset eigenaar zich bevindt.

Omdat de “wat” vraag enkel beantwoord kan worden aan de hand van risico's en kansen, is het risicomanagement een typische verantwoordelijkheid van de assetmanager. Daar heeft hij hulp bij nodig. Enerzijds van de dienstverlener (technische aspecten) maar

zeker ook van die mensen die de omgeving kennen. Vanuit de risico's worden nieuwe mitigerende maatregelen bedacht.

De dienstverlener zorgt voor de juiste uitvoering van de maatregelen. En ook zorgt deze voor het onderhoud. De informatie die daarbij wordt verzameld is belangrijke informatie voor de assetmanager. Bijvoorbeeld voor het in kaart brengen van de risico's.

SAMEN VERANTWOORDELIJK

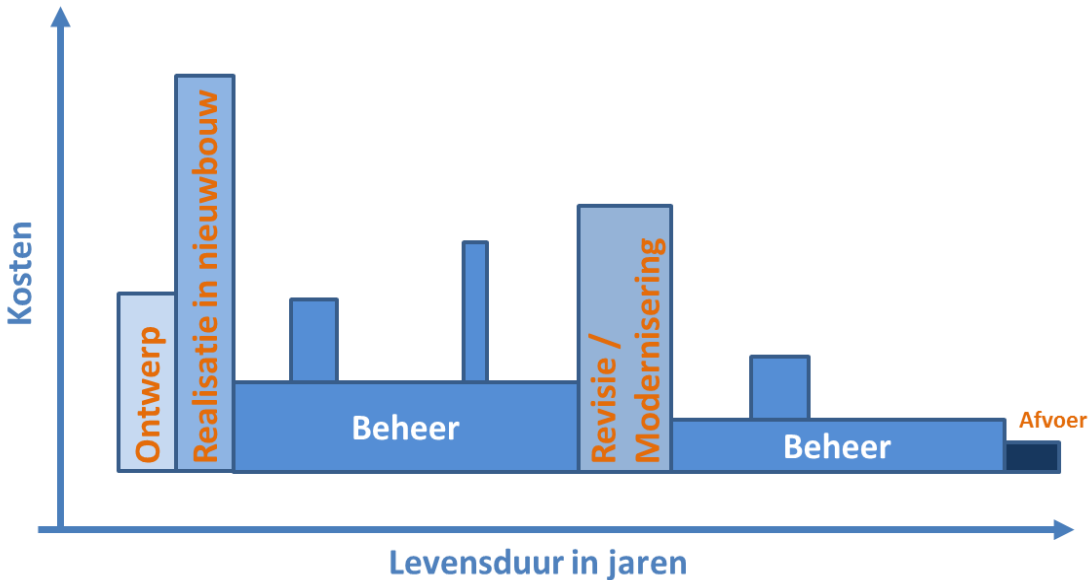
Assetmanager en dienstverlener kunnen dus niet zonder elkaar. Ze zijn samen verantwoordelijk dat aan de richting van de asset eigenaar wordt voldaan. Daarbij is niet gezegd dat deze rollen bij slechts één partij zijn onder gebracht. Vaak zijn er meerdere dienstverleners, net zoals er meerdere assetmanagers kunnen zijn. De asset eigenaar staat op zich. Er is er maar een die de richting bepaald!

En diegene die de richting bepaalt, bepaalt ook hoeveel budget daarvoor beschikbaar wordt gesteld. In het ideale geval aan de dienstverlener. Dit zorgt ervoor dat de rolverdeling duidelijk blijft, er geen afhankelijkheid ontstaat en er geen valse verantwoordelijkheden ontstaan.

Life Cycle Cost

Onderhoud van (kritische) infrastructuur is een complex, op de lange termijn gericht bedrijfsproces. De afgelopen jaren zien we steeds vaker contractvormen die recht doen aan de specifieke kenmerken van dit proces. Een concreet voorbeeld betreft het zogenaamde DBFM(O), ofwel Design Built Finance Maintain (Operate), type contract. Hierbij wordt expliciet een prikkel ingebouwd om al in de ontwerp- en bouwphase van investeringen rekening te houden met de onderhoudsfase.

Gedurende de levenscyclus ontstaan diverse momenten om keuzes te maken qua inrichting van het onderhoudsproces. Dit is weergegeven in de figuur hieronder (Prof. dr. Akkermans & Prof. dr. ir. Vos, 2013)



In de nieuwbouwfase, maar ook bij gepland grootschalig onderhoud heeft de asset eigenaar de kans om op basis van de

kennis van dat moment aanpassingen door te voeren in de bestaande infrastructuur om deze meer toekomstbestendig te maken. In de figuur worden de totale levenscyclus kosten weergegeven door de ingekleurde oppervlakten van de diverse rechthoeken. Een extra investering tijdens de nieuwbouw betekent dan het verhogen van de oppervlakte van een staande rechthoek om daardoor de dikte van de erop volgende liggende rechthoek zodanig te reduceren dat de som van de oppervlaktes minder wordt. Ergo: de totale levenscyclus kosten nemen af.

Met dit betoog wordt direct duidelijk wat levenscyclus kosten - of Life Cycle Cost (LCC) - inhouden. Het zijn alle kosten die optreden aan een installatie gedurende de levenscyclus minus de opbrengsten. Life Cycle Costing is een methode om de kosten van een (deel)object over haar gehele levenscyclus vast te stellen en te optimaliseren door middel van het vergelijken van alternatieven die financieel zijn onderbouwd. In het vergelijken van alternatieven maken we gebruik van de Netto Contante Waarde en Annuïteiten berekeningen. Bij gebruik van Life Cycle Costing komen de financiële informatiestromen bij elkaar waardoor alternatieve oplossingen ten opzichte van elkaar kunnen worden beoordeeld.

Netto Contante Waarde

De Netto Contante Waarde (NCW), of netto Actuele Waarde (NAW) is het optellen meerdere van Contante Waarden (CW) of Actuele Waarden (AW) met een verschillend tijdsinterval. De Contante Waarde of actuele waarde is eenvoudigweg de huidige waarde van een bedrag waarover je pas na een bepaalde periode de beschikking hebt.




In formulevorm kan de contante waarde als volgt worden weergegeven (Chapman & Watts):

$$PV = \frac{FV}{(1 + i)^t}$$



Hierin is:

- PV Huidige waarde (Present Value)
- FV Toekomstige waarde (Future Value)
- t Periode in jaren
- i Rentevoet of disconteringsvoet

Uitgaande van het bovenstaande betekent dat dus dat een bedrag van € 1000,- nu meer “waarde” heeft dan € 1000,- over een periode van x jaar. Er zijn grofweg drie redenen waarom de waarde van geld in de tijd verandert:

-  Door inflatie (geldontwaarding)
-  Risico
-  Kosten van geld.

Inflatie wordt bepaald door economische activiteit in de wereld en is maar beperkt beïnvloedbaar en dan voornamelijk door overheidsbeleid. Risico's komen voornamelijk vanuit de omgeving en daarmee zijn de kosten van geld het meest voorspelbaar en daarbij ook een essentiële component voor het maken en berekenen van economische analyses. De kosten van geld zijn bepaald door (Chapman & Watts):

-  Kosten voor het lenen van geld en wordt bepaald door een rentevoet
-  Return On Investment, de tijd die nodig is om een investering terug te verdienen.

De tijdwaarde van geld is dus de waarde van geld rekening houdend met een verondersteld renteniveau en inflatieontwikkeling over een bepaalde periode. Het idee erachter is eenvoudig te verklaren doordat het aantrekkelijk is om inkomsten te ontvangen aan het begin van een periode dan aan het einde. Aan het begin van een periode is het mogelijk om gedurende de daaropvolgende periode een zeker rendement te behalen in de vorm van bijvoorbeeld spaarrente.

Annuititeiten

Annuititeit is afgeleid van het Latijnse woord Annus wat jaarlijks betekent. Een annuititeit is een vast bedrag dat periodiek wordt ontvangen of betaald gedurende een bepaalde periode. Letterlijk zou dit volgens de Latijnse oorsprong een bedrag per jaar zijn. In de praktijk gaat het over kortere perioden van maanden of zelfs weken.

De term annuititeit wordt voornamelijk gebruikt bij periodieke betalingen als tegenprestatie na een eenmalige betaling in omgekeerde richting, maar verwant is bijvoorbeeld periodiek een vast bedrag sparen, en zo een kapitaal opbouwen.

Het eerstgenoemde komt onder meer voor bij kredieten die terugbetaald worden via vaste periodieke bedragen (annuïteitenlening), en voor de uitkeringsfase van een bancaire lijfrente. Deze bedragen bestaan uit een deel aflossing (aan de geldschieder/uitkeringsgerechtigde) en een deel rente. Het aflossingsbestanddeel is in het begin laag, maar neemt exponentieel toe. Het rentebestanddeel is eerst hoog, maar neemt steeds sneller af. Evenredig hieraan, maar een periode voorlopend, neemt de resterende schuld steeds sneller af.

Annuititeiten maken het mogelijk om scenario's met een verschillende levensduur vergelijkbaar te maken. Bijvoorbeeld een vergelijk tussen een scenario met investeringen en uitgaven en een looptijd

van 30 jaar t.o.v. een scenario met een looptijd van 20 jaar. Eerst wordt de NCW bepaald doordat je uitgaven in de toekomst wilt terugrekenen naar de huidige waarde. Maar omdat de investeringen een verschillende levensduur en daarmee afschrijvingstermijn kennen bepalen we de onderliggende annuïteiten om ze te kunnen vergelijken.

Om de annuïteit te bepalen zijn nodig:

PV Huidige waarde of

FV Toekomstige waarde




t Periode in maanden/jaren

i Rentevoet of disconteringsvoet

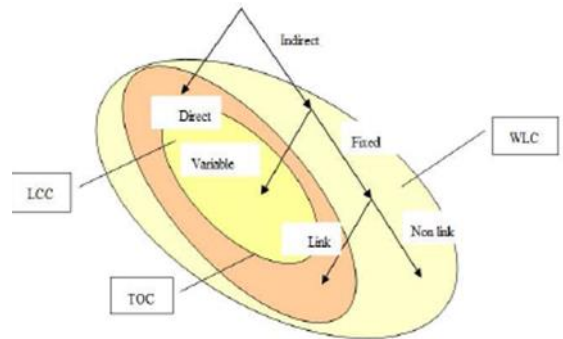
De formule is dan als volgt: (Chapman & Watts)

$$A = PV \times \frac{i(1+i)^t}{(1+i)^t - 1} \text{ of } A = F \times \frac{i}{(1+i)^t - 1}$$

Life Cycle Costing komt in meerdere termen voor. De meest bekende is Total Cost of Ownership (TCO). Life Cycle Costing en Total Cost of Ownership hangen sterk samen, maar richt LCC zich strikt genomen op kapitaalgoederen terwijl TCO is toe te passen op alle soorten van inkoop. (Ten Hove, 2011). De drie meest voorkomende methodes voor levensduur denken zijn Life Cycle Cost, TCO en Whole Life Cost (WLC). LCC en TCO zijn daarvan de bekendste. Hierbij gelden de volgende criteria:

-  De LCC bevat directe kosten + indirecte variabele kosten
-  De TCO bevat de LCC + gelinkte indirecte vaste kosten
-  De WLC bevat TCO + niet gelinkte vaste kosten

Het komt er op neer dat de LCC methode gesplitst is op productniveau, de TCO op zowel productniveau als procesniveau en de WLC op voorgaande kosten plus de kosten op organisatorisch niveau. Dit is de vertaling van de figuur rechts (Hazenberg, 2009).



Overwegingen LCC

Doelmatige afwegingen tussen operationele kosten en investeringen is alleen mogelijk wanneer duidelijke informatie voorhanden is. Technische informatie om de juiste activiteiten te bepalen en financiële informatie om het juiste moment van investeren te bepalen. Het gebruik van een LCC model helpt bij het maken van de doelmatige afwegingen. Technische input (onderhoudskosten, beheerkosten, etc.) en financiële input (rekenrente, afschrijving, etc.) zijn van invloed op de uitkomsten van het model. Een keuze om een LCC model structureel en consequent te gebruiken dwingt dan ook naar het op orde brengen van technische en financiële informatie. Dat vereist een andere manier van werken van iedereen die invloed heeft op de aanschaf van (kapitaal)goederen. Maar ook om te voorkomen dat LCC berekeningen een hobbel gaan vormen in de besluitvorming in plaats van een leidend idee om tot doelmatige afwegingen te komen. Dat betekent dat gebruik van rekenregels als Netto Contante Waarde en annuïtaire kosten ook veelvuldiger toegepast moeten gaan worden.

Een LCC berekening kan arbeidsintensief zijn. Helemaal wanneer de rentecomponent wordt toegevoegd. Dit is lastig om in een model te vatten.

Bij grotere investeringen is het aan te raden om een LCC berekening uit te voeren waarbij de financiële afdeling een sleutelrol speelt. Slim financieren lijken besparingen op te leveren en die kunnen invloed hebben op het economisch optimum.

TOOLS

Ben je eenmaal met assetmanagement aan de slag, dan is het handig om gebruik te kunnen maken van enkele tools. Een belangrijke daarvan is een zogenaamd risicoregister. Dit is een overzicht van geïdentificeerde risico's en de wijze waarop die wel of geen bedreiging vormen voor de organisatie.

Risicoregister

Het risicoregister is de plek waar geïdentificeerde risico's worden opgeslagen. Behalve ze te benoemen zijn ze ook voorzien van risicogegevens per bedrijfswaarde. Het risicoregister is een tool dat kan helpen bij het voldoen aan stap 2 van de 7 assetmanagement stappen. Veel organisaties worstelen hiermee. Vandaar dat LEAM een risicoregister heeft gemaakt dat kosteloos op de website van LEAM is te verkrijgen. Voorwaarde is wel dat u een risicomatrix heeft dat congruent is met de matrix in het model.

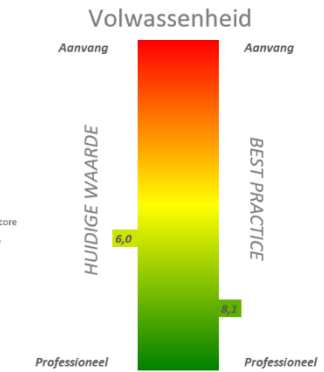
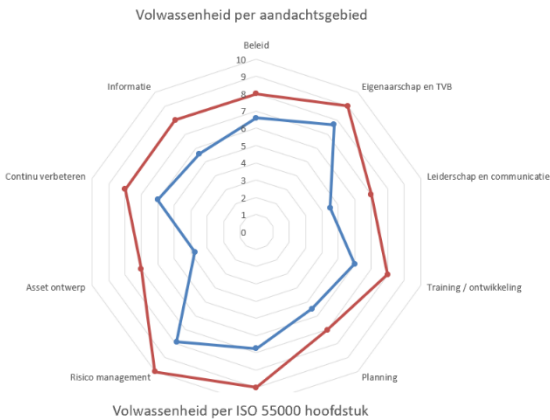
		Ontoelaatbaar O	Zeer Hoog ZH	Hoog H	Middelmatig M	Laag L	Verwaarloosbaar V			
<table border="1"> <tr> <td>Voor maatregelen</td> <td>Na maatregelen</td> </tr> <tr> <td><</td> <td>></td> </tr> </table>		Voor maatregelen	Na maatregelen	<	>	<ul style="list-style-type: none"> 13. Broninformatie niet betrouwbaar 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Stroom uitval 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Computersysteem hack 6. Peilopnemer vervuild (nat) 10. Gemaal aanvaring / recreatie 11. Zwaarder ongeval 24. Stuwklep (HB) zit vast 28. Opnemer vervuild (stuw) 36. Aanvaring kano (stuw) 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Krooshekreiniger uitval 7. Schakelkast brand 8. Systeem communicatie uitval 9. Keerlep open 12. Gemaal aanrijding 15. Fundatie slecht 18. Vandalisme / Inbraak met vernieling 34. Beknelling (stuw) 35. Te water raken (stuw) 37. Baldadigheid (stuw) 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Pomp loopt vast 5. Pomp afname capaciteit 14. (Drugs) afval dump 16. Peilopnemer vervuild (droog) 17. Afwijking Nivo meting 19. Baldadigheid 21. Computer systeem hack (stuw)
Voor maatregelen	Na maatregelen									
<	>									
Aantal risico's		0	1	1	7	10	7			
Monetair Equivalent		€ -	€ 6.451.046	€ 411.729	€ 540.228	€ 53.335	€ 4.585			
Aantal risico's		Totaal 26	Met maatregel 9	Accepteren 17	Totaal Monetair equivalent € 7.460.923	Totaal aan kosten € -				
Bedrijfswaarden		Aanvaardbare kosten	Compliance	Circulair en energie	Leefomgeving en milieu	Imago	Partnerschap			
Monetair Equivalent		€ 3.297.686	€ 3.616.602	€ 39.800	€ 199.065	€ 267.655	€ 40.113			

Assetmanagement Volwassenheid Scan

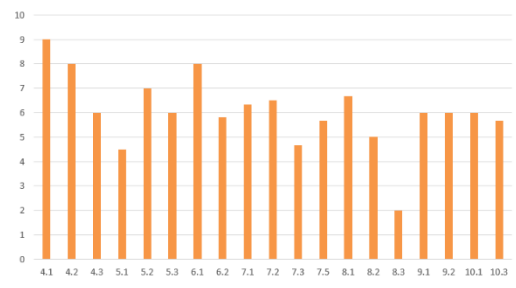
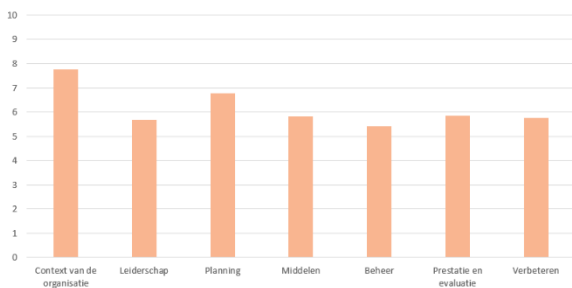
Een volwassenheid scan is bedoeld om een indicatie te verkrijgen van de volwassenheid van uw assetmanagement organisatie. Ook wel Maturity scan genoemd. Op de website van LEAM is een dergelijke scan te downloaden. Aan de hand van een “lean” vragenlijst wordt snel inzicht verworven in de assetmanagement positie van uw organisatie. Een meer geavanceerde scan is doorgaans maatwerk, maar de ervaring leert dat een relatief eenvoudige scan wel degelijk waardevolle inzichten voor een organisatie kan opleveren. Het is een middel om de discussie in uw organisatie op gang te brengen of om te kijken wat uw inspanningen tot dusver hebben opgeleverd.



Resultaat



Volwassenheid per ISO 55000 onderdeel



LEAM Advies © 2020

Impressie van de volwassenheid scan

Nawoord

Ik geloof oprecht dat de wereld een stukje mooier kan worden als we iets vaker door een assetmanagementbril zouden kijken. Keuzes maken aan de hand van vastgelegde nationaal overstijgende waarden. Een richtinggevend (moreel) kompas. Dit e-book heeft je allicht geholpen om de context van dit geloof te begrijpen.

De Apocalyps op de voorkant is een waarschuwing. 100 seconden voor twaalf is weinig. Maar met goede wil en heel veel lef kunnen we plaats maken voor het groen op de achterkant. Mits de richting goed wordt aangegeven.

Belofte

Aan het begin van dit boek was het mijn belofte dat dit e-book voldoende houvast zou bieden om aan de slag te kunnen gaan met assetmanagement. Het is aan jou beste lezer om te beoordelen of dat is gelukt.

Mocht dit e-book hebben bijgedragen aan jouw verwachting dan is de mooiste beloning dat je het deelt met jouw netwerk en of een positieve review achter laat. Wie weet inspireer jij daarmee weer anderen die ook kunnen bijdragen aan een mooiere wereld.

Dank voor het lezen.

Bronnen

<https://thebulletin.org/doomsday-clock/>

<https://www.hetnieuweproduceren.nu/22-miljoen-euro-subsidie-waterstof/>

<https://nos.nl/artikel/2268447-extra-klimaat-tegenslag-kabinet-9-megaton-meer-co2-reductie-nodig.html>

<https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2268528-lto-wil-teveel-aan-wolven-in-nederland-afschieten.html>

<https://nos.nl/artikel/2268573-varkens-in-nood-zeker-twee-miljoen-illegale-varkens-in-nederland.html>

<https://www.theoceancleanup.com/>

<https://nos.nl/artikel/2266953-geen-plek-voor-nieuwe-zonneparken-op-stroomnetwerk.html>

Rutger Bregman; “Gratis geld voor iedereen” 6^e druk (2016)

VPRO tegenlicht; “Mijn bullshitbaan” (2018)

Nienke de Haan; “Grote ongelijkheid is desastreus voor de samenleving én de economie” (2018)

Albert Benschop; “Sociale ongelijkheid en collectief handelen” (2010)

Johan Graafland en Bjorn Lous; “Inkomensongelijkheid voedt ongelijkheid in geluk en wantrouwen” (2018)

Monique Kremer, Mark Bovens, Robert Went; “WRR: Ongelijkheid is ook in Nederland een kwestie” (2014)

C.J.M. Schuyt; “Op zoek naar het hart van de verzorgingsstaat” (1991)

Jan Rotmans; “Omwenteling” (2017)

VPRO tegenlicht: Houtbouwers (2019)

<https://www.foodlog.nl/artikel/beton-veroorzaakt-acht-procent-van-de-wereldwijde-co2-uitstoot/>

21 lessen voor de 21^e eeuw – Yuval Noah Harari (2019)

<https://www.agconnect.nl/artikel/kabinet-wil-2-miljard-euro-aan-ai-besteden>

<https://nos.nl/artikel/2308969-vluchten-van-en-naar-new-delhi-geannuleerd-vanwege-smog-luchtvervuiling-nog-erger.html>

<http://www.planecrashinfo.com/>

<https://www.parool.nl/nederland/epidemioloog-wat-heb-je-aan-testen-als-het-virus-toch-al-is-verspreid~b680ec0d/>

<https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>

J. Swieringa, J. Jansen: Gedoe komt er toch; zin en onzin over organisatieverandering (2005)

<https://leam.nu>

Prof. dr. Akkermans, H., & Prof. dr. ir. Vos, B. Projectplan PURGATIO. Tilburg: Universiteit van Tilburg. (2013)

W.D. Hazenberg, Selection and decision-making criteria for a Distributed Control Systems in the process industry. Kropswolde: Newport International University. (2009)

Ten Hove, J. G. De Total Cost of Ownership benadering en woningcorporaties. Enschede: Saxion Hogescholen. (2011)

Chapman, R. E., & Watts, J. M. (sd). Engineering Economics (hfdst 7).

Boomen, M. v. Basisformules voor het rekenen met levensduurkosten. Colibri Advies. (2013)

Roland Boer: Doelmatige afwegingen OPEX / CAPEX; Een verkenning voor het maken van doelmatige instandhouding keuzes en afwegingen tussen investeringen en exploitatie met behulp van de LCC methodiek (2014)

De uitdagingen waar we als mensheid voor staan zijn groot. Het is 100 seconden voor twaalf. Organisaties die assetmanagement willen invoeren hebben ook met uitdagingen te maken. Van een andere orde weliswaar. Echter, de principes van assetmanagement zijn misschien ook wel heel goed toepasbaar op de grotere uitdagingen.

Een aantal gedachten experimenten die assetmanagement principes projecteren op maatschappelijke thema's geven hier deels een antwoord op. Bovendien zorgt het er voor dat de context van assetmanagement goed begrepen kan worden. Samen met tien aanjagers om assetmanagement in te voeren en een bescheiden theoretisch kader geeft dit e-book voldoende houvast om de start van assetmanagement handen en voeten te geven in een organisatie.

Laten we samen de wereld een beetje beter en mooier maken. Te beginnen met het delen van assetmanagement kennis en ervaringen.

Opgesteld en aangeboden door LEAM

Een verzameling van eigen geschreven artikelen en beschouwingen welke eerder zijn verschenen op de website van LEAM.

Mei 2020

