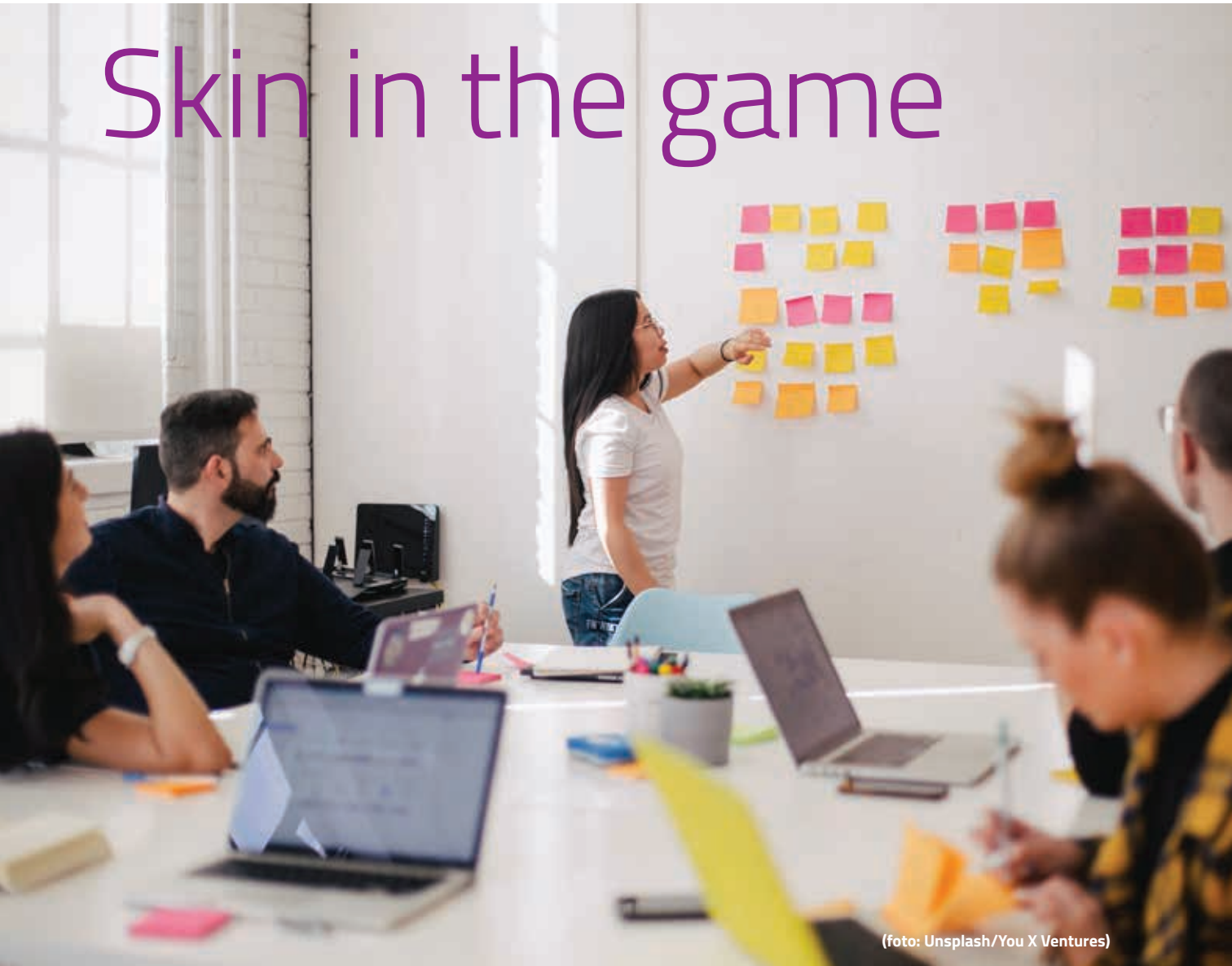


Skin in the game



(foto: Unsplash/You X Ventures)

De Engelsen hebben die prachtige, moeilijk te vertalen uitdrukking 'Skin in the game'. Het draait om de vraag hoe ver je je nek durft uit te steken, als je ook de consequenties van je beslissing moet dragen.

In ons werkveld kennen we veel specialisten en minstens even zoveel adviseurs. Iedereen doet zijn ding, adviseert iets, ontwerpt iets en gaat vervolgens weer door met zijn of haar volgende project. Bij grotere organisaties wordt dit effect versterkt doordat mensen makkelijk van stoel verwisselen. Is er eenmaal

buiten iets nieuws gemaakt, dan hebben de gebruikers en beheerders het er maar mee te doen. Er is niemand waar je nog boos op kunt worden, of die je aansprakelijk kunt stellen omdat er geen rekening is gehouden met het corroderende effect van zeelucht, dat er weer een nieuw type putdeksel is geïntrodu-

ceerd, dat de onderhoudswagen niet bij de installatie kan komen, dat al die onnodige verhardingen tot extra borstelkosten leiden, dat de monteur niet veilig bij de beweegbare onderdelen van de brug kan komen en ga zo maar door.

ANDERE CONTEXT, ANDERE HOUDING

Het wordt vaak gezegd dat beheerders te timide zijn om de ontwerpers bij de les te houden. En aangezien assetmanagement over de gehele levenscyclus gaat, moet er

Zet iemand in een andere omgeving en je zult zien dat het gedrag ook anders wordt

iets veranderen in de houding van beheerders. Er zitten twee bijzondere aannamen in deze stelling. Ten eerste dat het de beheerders zijn die extravert gedrag moeten gaan vertonen om weerwoord te kunnen bieden aan de ontwerphaantjes. En ten tweede dat alles goed gaat komen als de houding van de beheerders maar verandert. Om met dat laatste te beginnen: houding is altijd het resultaat van de context. Zet iemand in een andere omgeving en je zult zien dat het gedrag ook anders wordt. En wat betreft de eerste aanname: waarom verwachten we niet ook een beweging van de ontwerper?

Niemand kan in zijn eentje een ontwerp maken voor een stukje infrastructuur of openbare ruimte. Daar zijn allemaal verschillende expertises voor nodig. De gemakkelijkste werkwijze voor een ontwerper is dat hij vooraf vanuit alle disciplines ontwerpeisen krijgt aangeleverd en daar vervolgens zelf mee aan de slag gaat. Hoe minder hij hoeft af te stemmen, hoe vlotter het ontwerpproces. Maar het is een utopie om te denken dat iedereen van te voren precies kan bedenken wat er gevraagd moet worden. Gedurende het ontwerpproces ontstaan er nieuwe inzichten. Het is niet de beheerder die te dom is om vooraf eisen aan te leveren, het is de projectleider die geen gebruik maakt van een belangrijk gezamenlijk proces.

HOE ZORG JE VOOR SKIN IN THE GAME?

Nu komen we bij de kernvraag. Waarom werken we liever op een eilandje dan in een gezamenlijk proces? Niet omdat we elkaar niet mogen, maar omdat er binnen de organisatie gestuurd wordt op tijd en geld. We koersen op efficiënt projectmanagement, met als gevolg dat elk overleg extra tijd en geld kost. Waarom evalueren we bijvoorbeeld niet? Dat kost tijd en geld. Waarom vinden we het niet fijn om de gebruikers erbij te betrekken? Geen verrassing: omdat dat tijd en geld kost. We proberen aan de voorkant tijd en geld netjes in de hand houden, met als gevolg dat de consequenties pas in het gebruik zichtbaar worden. Maar door het ontbreken van skin in the game heeft de ontwerpafdeling daar geen boodschap aan. Een persoonlijke skin in the game gaat niet lukken in de wereld van de infrastructuur en openbare ruimte. Daarvoor zijn de bedragen te groot. Maar het is wel mogelijk om de skin in the game aan te brengen tussen afdelingen en dan hebben we het over de context.

ASSETMANAGEMENT IS VAN ONS ALLEMAAL

Het belangrijkste sturingsmechanisme in een organisatie is geld. De ontwerpafdeling zou niet alleen verantwoordelijk moeten zijn voor de investeringskosten, maar ook voor de langjarige beheerkosten (die ze dan verplicht moeten afdragen aan de afdeling beheer, dat dan weer

wel). Een slecht ontwerp betekent extra beheerkosten, betekent dat er minder geld overblijft voor andere nieuwe projecten. Zodra een afdeling deze consequenties voelt, neemt de noodzaak om te leren toe. Nog mooier is natuurlijk om de vaste budgetten in hun geheel los te laten en een vloeibare pot geld te maken voor alles wat met de openbare ruimte te maken heeft. Dan ga je echt sturen op je assetmanagementdoelstellingen. En het is mijn voorspelling dat wanneer je de context verandert, je ook de inzet en de houding van de beheerder én de ontwerper zult zien veranderen. Daar is wel wat voor nodig: een andere manier van besturen (lees: het geld verdelen), een andere manier van organiseren (taak voor het lijnmanagement) en bij deze ook de oproep aan de Commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) om hier eens over mee te denken. Want we kunnen het niet vaak genoeg zeggen: assetmanagement is van ons allemaal.

Website

www.donbureau.nl