

Van techniek naar integrale aanpak

Door assetmanagement meer samenwerken en integraal denken

Foto: Frank van Es, www.frankvanes.eu

De essentie van assetmanagement is het maken van slimme keuzes voor sluizen, wegen, tunnels en rivieren om organisatiedoelstellingen te bereiken. Maar het succes van deze aanpak staat of valt met de competenties van mensen en de volwassenheid van de organisatie. We weten dat medewerkers het succes van de organisatie bepalen maar ook dat een optimale mix van tools en begeleiding hierbij essentieel is. Hoe komt de meest geschikte aanpak tot stand en wat zijn de mogelijkheden?

Tekst: Ton Beckers en Peter Vriends, www.donbureau.nl

Assetmanagement leidt tot een andere manier van omgaan met objecten als (vaar)wegen, rivieren, bruggen, tunnels en sluizen. Traditioneel is het primaire doel van de beheerder het in stand houden van de objecten.

Veranderingen in competenties

- Van techniek naar regie en afstemming
- Van hier en nu naar levensduur denken
- Van impliciet naar expliciet besluiten nemen
- Bewustwording van eigen bijdrage aan het geheel

Assetmanagement start met de organisatiebelangen. Objecten staan in dienst van een organisatie om doelen te bereiken. Dit omvat de behoeften van belanghebbenden en de belangen van de beheerorganisatie. Een object levert op deze wijze gedurende de gehele levenscyclus waarde aan de leefomgeving. Elke euro draagt hier maximaal aan bij. Assetmanagement vergt een andere manier van samenwerken en het hebben van de juiste mindset. Maar hoe kunnen organisaties hun mensen hierin meenemen?

Veranderende competenties

Meer dan ooit zijn gedrag en competenties van medewerkers in het beheer van infra objecten relevant. Het toepassen van assetmanagement voor het ontwerpen, bouwen en onderhouden van objecten vraagt om andere competenties. De focus verschuift van een technische benadering naar meer functioneel denken met specifieke aandacht voor de lange termijn effecten van besluiten. Hoe dragen de objecten bij aan de gestelde doelen en welke afwegingen zijn nodig ten aanzien van prestaties, risico's en kosten? Integraal denken en aantoonbaar besluiten nemen zijn randvoorwaarden voor deze benadering. Op deze manier spreekt iedereen dezelfde taal en de wederzijdse verwachtingen zijn bij betrokkenen bekend.

Assetmanagement is samenwerken

Het toepassen van assetmanagement vraagt om alle medewerkers te inspireren, mee te nemen in de denkwijze en in het werk met elkaar te verbinden. De meest effectieve werkwijze is als medewerkers nieuwe vaardigheden leren en kennis opdoen binnen de eigen werkomgeving. Een gemeenschappelijke taal is daarbij een voorwaarde. Medewerkers krijgen op deze manier inzicht in wat het toepassen van assetmanagement betekent voor hun eigen werkzaamheden. Samenwerken en integraal werken is het uitgangspunt. Overigens is het eigen maken van assetmanagement een proces dat tijd kost. Als medewerkers deze ontwikkeling samen doormaken, versterkt dit het leerproces.

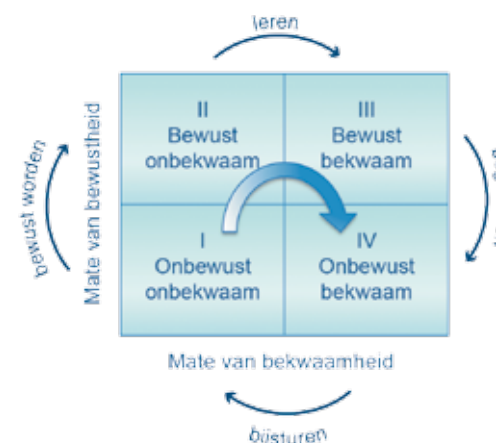
Loslaten en verbinden

We streven ernaar dat medewerkers hun bestaande werkwijze loslaten. Bij een technisch georiënteerde focus wordt bijvoorbeeld elke weg hersteld, ongeacht de functie van de weg. Het assetmanagement denken vergt een andere afweging. Een belangrijke ontsluitingsweg met schade wordt direct hersteld terwijl dit voor een afgelegen weg niet meteen nodig is.

De scheiding van rollen tussen assetmanager (beslisser) en dienstverlener (uitvoerder) vraagt om een andere werkwijze. Duidelijke contractafspraken zijn het kader voor nieuwe samenwerking. Voorheen waren beslisser en uitvoerder soms dezelfde persoon. Nu krijgt de beslisser een regierol en stuurt de uitvoerder aan op basis van de contractafspraken. Dit is een wezenlijke verandering. Betere informatie uitwisseling is belangrijk om invulling te geven aan deze rollen. Samenwerken en verbinden is een randvoorwaarde voor het succes.

Het leerproces

Het overdragen van assetmanagement kennis start met de informatiebehoefte binnen de organisatie. De benodigde aanpak is afhankelijk van de startsituatie. De onderstaande afbeelding toont de leerproces volgens Maslow om kennis eigen te maken.



Voor de stap van kwadrant 1 naar 2 is bewustwording nodig dat kennis ontbreekt. De stap van kwadrant 2 naar 3 vergt een leerproces om nieuwe kennis te verkrijgen. Voor de stap van kwadrant 3 naar 4 is begeleiding nodig om de nieuwe kennis volledig te beheersen. Door de stap van kwadrant 4 naar 1 door bijsturing, start een nieuwe leerproces.

Interne communicatie verbeteren

Veel organisaties ervaren een afstand tussen de technische wereld van de assetmanager en het werkveld van bestuurders. DON Bureau ontwikkelt met provincies en andere partijen een sturingsmodel voor objecten. Het is een communicatie-instrument van de assetmanager naar de bestuurder.

Dit instrument is eenvoudig van opzet, zodat een bestuurder de informatie snel tot zich kan nemen en er op kan reageren. Het is geschikt voor alle overheden en voor alle objecten in de infrastructuur. Het is bedoeld om antwoord te geven op de assetmanagement kernvraag: "Doe ik de goede dingen en doe ik ze goed?".

Leerbehoefte bepalen

DON Bureau gebruikt een eenvoudig instrument om de delta te bepalen tussen de huidige en gewenste situatie. Dit omvat een aantal groepssessies met het management, beheerders, dienstverleners etc. Onder begeleiding geven zij individueel per meerkeuze vraag aan welke stelling (uit kwadrant IV) zij het meest van toepassing vinden in de eigen situatie. De resultaten maken duidelijk wat de stand van zaken is en welke assetmanagement thema's eerst aandacht vergen.

De ervaring leert dat het groepsgewijs bespreken van de vragen het inzicht, bewustzijn en het draagvlak vergroten. Deelnemers krijgen op deze manier de juiste focus en zijn vaak enthousiast na de sessie.

Gewenste aanpak

De leerbehoefte vormt de basis voor het bepalen van de vervolgstappen. De vraag is welke aanpak het beste past bij de organisatie. Voor welke assetmanagement thema's wil de organisatie zich ontwikkelen en welke doelen horen daarbij. Voor de vervolgaanpak zijn verschillende richtingen denkbaar, onder andere:

- o Organisatie brede bewustwording en het doen van assetmanagement.
- o Gerichte kennis overdracht voor één of meer doelgroepen.

Organisatiebrede bewustwording en doen

De organisatiebrede bewustwording en het doen van assetmanagement is een veranderopgave. Dit vergt een programma dat de huidige situatie verbindt met een stip op de horizon. Hierbij is zowel de inhoud als een andere denk- en werkwijze van belang. Actieve betrokkenheid en commitment van de directie met een duidelijke visie op assetmanagement is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Het programma bevat projecten die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van medewerkers. Belangrijk is de sturing op tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid om de projectdoelen te behalen. Samenhang en integraliteit is hierbij een belangrijk kenmerk.

Veel aandacht is nodig voor helderheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden en de eigen bijdrage aan het geheel.

Draagvlak en betrokkenheid ontstaat door eigen medewerkers te betrekken bij de uitvoering van de projecten. De directe relatie met het eigen werk versterkt het leerproces om zich nieuwe kennis en gedrag eigen te maken.

Gerichte kennis overdracht

Afhankelijk van de situatie zijn onderstaande mogelijkheden geschikt om de bewustwording van en kennis over assetmanagement te ontwikkelen.

1. Kennis structureren en delen

Het kennisportaal infrastructuur AssetManagement voor Professionals (iAMPro) maakt gebruik van een model met processtappen voor het ontwikkelen van assetmanagement. Het model biedt samenhang en is een kapstok voor uiteenlopende activiteiten. Dit portaal is geschikt voor beginnende en gevorderde professionals.

De toegang tot achtergrondinformatie ondersteunt bijvoorbeeld het ontwikkelen van kennis en het oppakken van vraagstukken. Denk aan praktijkvoorbeelden over thema's als risicomanagement, kostenmanagement, areaalgegevens op orde brengen, inspecteren, houden aan normwaarden en onderhoudsmanagement.



Ervaring leert dat dit model zeer geschikt is om aspecten van assetmanagement met medewerkers te bespreken en hun ontwikkeling te ondersteunen.

2. Kennis en inzicht krijgen

Trainingen zijn bruikbaar voor zowel bewustwording als om nieuwe kennis te verkrijgen. Afhankelijk van de kennisbehoefte biedt CROW in samenwerking met DON Bureau verschillende mogelijkheden.

- o Met een management game maken deelnemers kennis met assetmanagement en ervaren dat de wereld om meer draait dan techniek alleen.
- o Een e-learning module helpt om in relatief weinig tijd interactief kennis te maken met de basisprincipes van assetmanagement.
- o Een basismodule leert deelnemers de essenties van assetmanagement. Daarmee zijn zij in staat om stappen te zetten binnen de eigen organisatie. De management game en basiscursus samen leiden in de praktijk vaak tot vervolgstappen voor assetmanagement.
- o Een module over het prioriteren van activiteiten en projecten in relatie met ambities van de organisatiedoelen. Hierin slim keuzes maken is de essentie van assetmanagement en is voor iedere beheerder relevant.
- o Een meerdaagse verdiepingsmodule biedt extra kennis op de belangrijkste gebieden van assetmanagement. Deelnemers

Gebruik visualisaties

De assetmanagement processen vertonen een onderlinge samenhang. DON Bureau gebruikt het model infrastructuur AssetManagement voor Professionals om deze relaties zichtbaar te maken. In de vorm van een metrokaart met lijnen (relaties) en stations (producten) ontstaat een duidelijk visualisatie. Dit ondersteunt de ontwikkeling van assetmanagement.

mers krijgen inzicht in de werking en mogelijkheden van instrumenten en methoden.

De ervaring is dat in-company trainingen het grote voordeel hebben dat een gemeenschappelijk taalgebruik en bewustzijn ontstaat voor het ontwikkelen van assetmanagement. Bovendien verloopt de kennis overdracht effectiever door herkenbare voorbeelden uit de eigen werksituatie.

3. Specifieke werkwijzen leren

Workshops zijn geschikt als organisaties kennis over assetmanagement willen versterken op een specifiek terrein. Denk aan het toepassen van methodieken zoals Life Cycle Management (LCM) of Failure Mode, Effect and Criticality Analysis (FMECA). De keuze voor een eigen installatie als oefenobject helpt om de methodiek concreet en herkenbaar toe te passen. Meerdere bijeenkomsten met de betrokkenen versterken de kennisoverdracht.

In organisaties met veel gebruikers van de methodiek is het bijzonder effectief om eigen mensen een train-de-trainer rol te geven. Deze eigen trainers dragen kennis over aan collega's en leren daar zelf ook weer van. Zij zijn daarmee kennisdrager en ambassadeur in het toepassen van de methodiek en het leerproces van collega's. Uit ervaring blijkt dat workshops de samenwerking tussen afdelingen versterken. Dit geeft inzicht in onvolkomenheden van processen in de keten en leidt tot blijvende verbeteringen.

4. Thema's versterken

Als organisaties zich bewust zijn van het ontbreken van kennis voor een bepaald assetmanagement thema, dan is een gerichte aanpak geschikt. Denk aan thema's als areaalgegevens op orde of het ontwikkelen onderhoudsconcepten. Door medewerkers te betrekken bij het versterken van zo'n thema doen zij op de werkplek kennis op. Juist daardoor ontwikkelen zij hun assetmanagement kennis.

5. Kennis verankeren

Coaching is geschikt voor de professional die al veel weet van assetmanagement en de kennis geheel eigen wil maken. Coaching is krachtig als opvolging van workshops of ontwikkeling van thema's om de nieuwe kennis blijvend over te dragen.

Door het ontwikkelen van assetmanagement kennis zijn medewerkers dan beter voorbereid om vraagstukken optimaal te behandelen. ■

 **Meer informatie:**

www.donbureau.nl