

Assetmanagement in beweging

Met behulp van verkeersmanagement proberen we het bestaande wegennet zo goed mogelijk te benutten. Maar dat is alleen mogelijk als we die wegen, inclusief verkeersmanagement-instrumentarium, goed en toekomstgericht beheren. Anders gezegd: wegbeheerders moeten hun *assetmanagement* op orde hebben. De auteurs Marc van den Elzen en Bas Govers leggen uit wat daar (nog) voor nodig is.

Assetmanagement is de “gecoördineerde activiteit van een organisatie om waarde te realiseren uit activa”, aldus de officiële ISO 55000-definitie. Voor wegbeheerders komt dat neer op het (proactief) beheren en onderhouden van het wegennet, de bijbehorende kunstwerken, het meubilair en installaties als verkeerslichten, camera’s en DRIP’s. Het doel is ervoor te zorgen dat deze assets gedurende hun hele *life cycle* beschikbaar zijn en doen waarvoor ze gemaakt zijn – en wel zo dat alle geïnvesteerde gelden zich dubbel en dwars terugverdienen.

Dat klinkt als een enorme opgave en dat is het ook, zeker op dit moment. De budgetten slinken, terwijl de wegen toch volcontinu ‘beter benut’ worden – lees: tot het uiterste gebruikt. Ondertussen gaat mobiliteit over veel meer dan bereikbaarheid alleen, want ook aspecten als emissies, geluidhinder, veiligheid en ruimtebeslag zijn beleidsfactoren van belang geworden. De mobiliteitsmarkt is met ontwikkelingen als smart mobility, MaaS en automatisch rijden sowieso volop in beweging. Overheden zitten in een proces waarin ze verantwoordelijkheden naar marktpartijen schuiven en er wordt gewerkt met nieuwe financieringsconstructies als Design-Built-Finance-Maintain. Zie dan maar eens het beheer, onderhoud en de uiteindelijke vervanging van je assets goed te organiseren!

Wat zijn enkele voorwaarden om te midden van al deze ontwikkelingen de juiste keuzes te maken? Daar is veel over te zeggen, maar in deze bijdrage staan we stil bij twee veranderingen voor assetmanagement.

Maatschappelijke bril

Het is in de eerste plaats belangrijk met de juiste bril naar onze assets te kijken. Simpel gezegd: we moeten de infrastructuur niet als asfalt en beton benaderen, maar als een *maatschappelijk goed*. De voor assetmanagers gebruikelijke afweging van prestaties, risico’s en kosten zullen we dus ook in een brede maatschappelijke context moeten bezien.

Wat *prestatie* betreft, gaat het bijvoorbeeld om meer dan het sec beschikbaar hebben van infrastructuur. De kernvraag is in hoeverre assets maatschappelijke meerwaarde hebben – dát bepaalt hun prestatie. Niemand zit immers te wachten op het beheren en onderhouden van *achterhaalde* assets.

Ook bij *risico’s* moeten we in maatschappelijke effecten denken. Risico is dan niet alleen de kans op functie-uitval. Ook het risico van afnemend economisch belang moet worden meegenomen of een afname van het maatschappelijke draagvlak, bijvoorbeeld in het geval van een weg die veel omgevingshinder veroorzaakt.

De *prijs* ten slotte wordt bepaald door de totale levensduurkosten. Het gaat om de aanlegkosten en om de exploitatiekosten en opbrengsten, kosten voor beheer en onderhoud en kosten van de organisatie. Maar ook de maatschappelijke kosten moeten worden meegewogen. Een goed onderhouden en geutiliseerd wegennet trekt mogelijk meer auto- en vrachtverkeer aan, met extra emissies en meer ongevallen als gevolg.

Een interessante case in dit verband is die van de Maastunnel in Rotterdam. Voor het hoognodige onderhoud van de tunnel had de verantwoordelijke afdeling van de gemeente een plan opgesteld waaraan een prijskaartje hing van 200 miljoen euro. Het nieuwe college had echter heel andere opvattingen ten aanzien van de mobiliteitstransitie in Rotterdam. ‘We gaan toch geen 200 miljoen investeren in het in stand houden van een probleem?’ De meerwaarde van de autobereikbaarheid in de stad woog voor hen niet langer op tegen de *maatschappelijke kosten* van lucht- en geluidshinder, barrièrewerking en ruimtebeslag in en rond de Maastunnel. In het nieuwe Verkeersplan is dan ook ingezet op een halvering van het huidige aantal van 60.000 motorvoertuigen per dag.

Responsive infrastructuur

Een tweede aspect om het assetmanagement met z’n tijd mee te laten gaan, is door op een meer *responsive* wijze met infrastructuur om te gaan. We beschikken over de technologie en de data om het gebruik, de status en prestatie van onze infrastructuur scherp in de gaten te houden – en dat helpt om beschikbare ruimte en middelen optimaal te benutten en om indien nodig ‘bij te sturen’.

Maar de *responsiveness* zal nog wat eerder in het proces z’n plek moeten krijgen. Traditioneel zijn de werkgebieden planvorming, realisatie, benutting en instandhouding (assetmanagement) redelijk op zichzelf staand, wat in de praktijk betekent dat assetmanagement pas goed in beeld komt als de assets er al zijn. Door vraagstukken op het gebied



van ruimtelijke ordening en mobiliteit samen te brengen met assetmanagement, kan er al in de planningsfase rekening worden gehouden met toekomstige ontwikkelingen en de daarbij behorende 'flexibele' invulling.

Een voorbeeld. Nederland loopt internationaal gezien voorop in dynamisch verkeersmanagement en ITS. De wereld verandert echter in rap tempo en we staan aan de vooravond van een enorme verandering, waarbij de vertrouwde verkeersmanagementinstrumenten plaatsmaken voor nieuwe systemen en nieuwe technologieën. Dit stelt eisen aan de instandhoudingsstrategie van deze systemen – die moet voldoende *responsive* zijn – en vraagt een andere manier van omgaan met en kijken naar toekomstige scenario's. Deze scenario's zijn slechts ruw te schetsen en sterk afhankelijk van de toe te passen nieuwe technologieën en maatschappelijke ontwikkelingen. Thema's als netwerk georiënteerd verkeersmanagement, communicatiesystemen, databeheer en de verdeling publiek en privaat spelen hierbij een belangrijke rol.

Hoe dat op te pakken? Vanuit een assetmanagementbenadering moeten we een beeld zien te vormen hoe we de bestaande functionele prestaties kunnen borgen, tegen welke prijs en met welke risico's. De implementatie van nieuwe ontwikkelingen en technologieën binnen bestaande systemen verdient eenzelfde beschouwing, waarbij rekening moet worden gehouden met de ontwikkelingen in de nabije én verre toekomst. De verantwoordelijken voor planning, bouw, beheer en benutting zullen de volgende (assetmanagement-) vraagstukken behandelen:

- Hoe gaan we om met innovatieve modificaties van de huidige systemen?
- Hoe zorgen we er daarbij voor dat nieuwe ontwikkelingen niet worden belemmerd, maar dat we daar juist op verantwoorde en duurzame manier op voorsorteren?
- Hoe ga je om met kapitaalintensieve investeringen die een impuls of juist een rem zijn op de ontwikkeling van toekomstgerichte systemen voor verkeersmanagement?
- Welke innovaties zijn er die de bestaande systemen vervangen?
- Hoe richten we in een complex ontwikkelende omgeving assetmanagement in?

Door deze assetmanagementvraagstukken *gezamenlijk* aan te pakken en *samen* in te zetten op visie, organisatie, projectvorming en financiering, kunnen we afgewogen keuzes maken voor een optimale bereikbaarheid, beschikbaarheid en leefbaarheid.

Verandering

Hoe ver zijn we met deze veranderopgave? De eerlijkheid gebiedt te zeggen, dat we als vakgebied assetmanagement nog zoekende zijn naar de maatschappelijke bril en de *responsiveness*, inclusief de nauwe samenwerking tussen planning, bouw, beheer en benutting. Het besef dat assetmanagement een andere invulling moet krijgen, is er wel, maar er zijn ook *disablers*. De huidige budgetten worden bijvoorbeeld nog sterk projectgewijs toegekend. De te doorlopen trajecten zijn langjarig. Ook is er de bekende vrees voor samenwerken en nieuwe rolverdelingen: iedereen wil voor zijn eigen deel 'in control' en voorspelbaar zijn en onverwachte innovatieve interventies worden gemedend.

Toch zijn er ook organisaties die al flinke stappen hebben gezet om de transitie mogelijk te maken. Zo zijn binnen de projectorganisatie van Schiphol de afdelingen Assetmanagement en Ontwikkeling samengevoegd. Dit helpt enorm. Partijen kunnen elkaar makkelijker opzoeken, transparant zijn en elkaars 'taal' leren spreken. Vanuit de eigen organisatie kun je op zo'n manier stimuleren dat er integraal wordt samengewerkt.

Met een paar van zulke vooruitstrevende koplopers zullen andere organisaties vanzelf volgen – zeker als duidelijk wordt dat het nieuwe assetmanagement ons nog beter in staat stelt 'om waarde te realiseren uit activa' ●

De auteurs

Marc van den Elzen en Bas Govers zijn respectievelijk adviseur Assetmanagement en adviseur Strategie en Beleid bij Goudappel.