

INTERVIEW



JAN KAPPERS & KEES REZELMAN

HET JUISTE GESPREK DOOR WAARDEGESTUURD ASSETMANAGEMENT

TEKST Peter Bekkering

BEELD Michael Kooren

Op 6 december 2023 werd de NEN 8026:2023 gepubliceerd, de methode voor het waardegestuurd in stand houden van assets in de gebouwde omgeving. Kees Rezelman van ptg advies en Jan Kappers van de gemeente Houten stonden aan de wieg van deze norm en zijn het erover eens waarom waardegestuurd assetmanagement belangrijk is: het verbindt het bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel niveau en het helpt om het juiste gesprek te voeren.

“Bij assetmanagement voel ik een intrinsieke motivatie om over het belang ervan te vertellen.” Kees Rezelman, partner bij ptg advies, steekt bij het begin van het interview zijn enthousiasme niet onder stoelen of banken. Het is een beeld dat zijn gesprekspartner Jan Kappers, ad interim teammanager vastgoed bij de gemeente Houten, herkent. “Toen ik in 2020 bij de gemeente Utrecht werkte, raakte ik bij de normcommissie NEN 8026 betrokken die bezig was met de norm voor assetmanagement. Bij ons speelde dat destijds volop. Ik was er dan ook voorstander van om de organisatie zo in te richten, dat die aansloot bij de principes rond assetmanagement zoals die in de commissie werden besproken.”

Bij Rezelman kwamen destijds theorie en praktijk eveneens op het juiste moment samen. “Het onderwerp assetmanagement in met name de gebieden zorg en onderwijs had mijn belangstelling al langer, maar het moment dat ik de kans kreeg om deel uit te maken van de commissie was ideaal omdat ik begon aan een opdracht, waarbij dat speelde. Ik kon dus zowel kennis brengen als kennis halen. Daarnaast is het belangrijk om onderdeel van zo’n commissie te zijn, want dan kun je ook invloed uitoefenen.”

HET BELANG VAN ASSETMANAGEMENT

Kappers zag dat de afgelopen jaren in het beheer van vastgoed de principes van assetmanagement steeds meer gepropageerd werden: “Je zag ook steeds meer

de gelaagdheid in operationeel, tactisch en strategisch niveau ontstaan, die nu onderdeel is geworden van de norm.” Rezelman legt uit waarom assetmanagement zo belangrijk is: “Alle ambities die we als maatschappij en bestuur hebben, vragen om een enorme transitie. Daarbij is een werkwijze c.q. praktisch hulpmiddel nodig om aan die stapeling van eisen richting te geven. Assetmanagement voorziet daarin, op operationeel en tactisch maar zeker ook op strategisch niveau.” Kappers vult aan: “Je ziet allerlei ontwikkelingen ontstaan om grip te krijgen op de keuzes die je maakt en de adviezen die je geeft bij vastgoed. Die keuzes en adviezen moeten namelijk onderbouwd worden, bijvoorbeeld bij een gemeente richting de politiek. Als je over een systeem beschikt waarmee je kunt vastleggen welke waarden belangrijk zijn, kun je daarover in gesprek met een bestuur of directie.”

DEFINITIE

Rezelman en Kappers geven aan wat ze onder assetmanagement verstaan: *Assetmanagement is het management van (primair fysieke) assets, met het doel daar meerwaarde mee te creëren voor de organisatie. Het strekt zich uit over de gehele levenscyclus van assets: van ontwikkeling, ontwerp en bouw tot en met afstoting en alle fasen daartussen. Strategisch assetmanagement staat ten dienste van de organisatie en haar stakeholders. Het bestaan van assets en alle aan assets gerelateerde activiteiten zijn terug te herleiden naar de doelstellingen en het beleid van de organisatie.*



Kees Rezelman:
Bij assetmanagement voel ik een intrinsieke motivatie om over het belang ervan te vertellen.

Een asset is een breed begrip, legt Kappers uit: "Het kan vastgoed en openbare ruimte zijn en het kan gaan van een bankje in een stadspark tot aan een viaduct of een gebouw." Rezelman gaat nog een stap verder: "Bij de campus van de Radboud Universiteit beslaat assetmanagement alle fysieke assets, de gehele campus: zowel het terrein, de gebouwen als de inventaris."

Uiteindelijk draait het niet alleen om de assets: Om effectief te kunnen functioneren vertrouwt onze moderne samenleving in sterke mate op fysieke assets. Assets zo managen dat ze nu en in de toekomst producten en diensten kunnen leveren, is een essentieel onderdeel van het vakgebied dat we assetmanagement noemen. Assets kunnen van alles zijn: een merk, een licentie, een recht van overpad, een groep bedrijven, kansen - alles waarin je investeert om je doel te bereiken! Assetmanagement volgens Rezelman draait meer om het genereren van waarde dan om wat je met assets doet. Het gaat om het gebruik van assets om waarde te leveren en de bedrijfsdoelstellingen van de organisatie te bereiken. De NEN 8026 beperkt zich tot de assets in de gebouwde omgeving.

DE WAARDE VAN ASSETMANAGEMENT

Assetmanagement levert het nodige op voor een organisatie, aldus Kappers: "Assetmanagement zorgt ervoor dat de asset de functie blijft behouden waar het voor bedoeld is. Daarnaast heb je dankzij assetmanagement zicht op toekomstige ingrepen erin. De norm maakt daarbij onderscheid tussen een asset die zijn functie behoudt en een asset in transitie." Rezelman: "In dit verband is het ook van belang om te benadrukken dat assetmanagement gaat over de hele levenscyclus van een asset." Het betekent volgens Rezelman en Kappers dat je ook gaat nadenken over vernieuwing en afstoten. "De norm is daarbij een fantastisch middel, maar geen doel", aldus Rezelman. Kappers: "De norm is een mooi vehikel om te laten zien dat het vakgebied professionaliseert en dat we echt iets willen met assetmanagement."

Rezelman wijst erop dat assetmanagement organisaties helpt om alle waarden die belangrijk zijn bij hun doelen en ambities een plek te geven. Hij haalt Koen Fleuren aan van de Radboud Universiteit: "Hij formuleerde het ooit als volgt: de methodiek van assetmanagement helpt om het slimmer te doen. Door vervolgens slimme combinaties te maken kun je meer doen met minder geld." Kappers vult aan: "Assetmanagement helpt organisaties om na te denken over de elementen die meespelen bij het maken van keuzes bij doelen en ambities." Rezelman: "Je kunt door assetmanagement ook eerlijk zijn over welke doelen en ambities wel en niet haalbaar zijn. Daarbij kun je waardencompassen inzetten om te laten zien wat je wanneer doet. En dat zorgt weer voor rust bij de bestuurders."

WAARDEGESTUURD ASSETMANAGEMENT

Zowel Kappers als Rezelman pleiten voor waardegestuurd assetmanagement. Kappers: "Risicogestuurd assetmanagement is erg defensief ingestoken. Bij waardegestuurd assetmanagement daarentegen geef je als organisatie door waarden op het gebied van bijvoorbeeld techniek, financiën, duurzaamheid en klanttevredenheid tegenover elkaar af te wegen aan wat je echt belangrijk vindt en wat je wilt bereiken." Rezelman: "Impliciet deed je dat misschien voorheen al, maar door waardegestuurd assetmanagement heb je nu het echte gesprek erover." Bovendien zorgt het voor duidelijkheid, bijvoorbeeld bij onderhoud. Rezelman: "Daarover zei iemand ooit terecht: onderhoud is geen assetmanagement, maar onderhoud maakt wel deel uit van assetmanagement."



Jan Kappers:
Als je over een systeem beschikt waarmee je kunt vastleggen welke waarden belangrijk zijn, kun je daarover in gesprek met een bestuur of directie.

Assetmanagement heeft nog een belangrijke functie, zegt Rezelman: "Deze methodiek verbindt strategie, tactiek en operatie en geeft daarbij praktische handvaten." Kappers: "Momenteel kost de communicatie tussen wat er op operationeel niveau moet gebeuren en wat de assetmanager wil veel tijd en energie. De NEN 8026 helpt hierin en laat zien wat de serviceprovider, de uitvoerende beheerpartij, nodig heeft aan informatie om aan de slag te kunnen gaan. Omgekeerd helpt de scherpere communicatie de assetmanager om te weten wat hij nodig heeft aan informatie om de juiste keuze te onderbouwen aan directie en bestuur."

Rezelman pakt de norm erbij en toont een piramide van een organisatie, waarin op bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel niveau staat aangegeven wat bij

assetmanagement rollen en verantwoordelijkheden zijn. De piramide laat ook duidelijk zien hoe belangrijk de assetmanager op het tactisch niveau is als linking pin tussen enerzijds operationeel en anderzijds strategisch en bestuurlijk niveau. Kappers: "Je ziet in de praktijk nog vaak dat organisaties zijn vergeten om dat tactisch niveau goed neer te zetten en vorm te geven in hun organisatiestructuur." Rezelman: "Wat belangrijk is dat de assetmanager op dat tactisch niveau ook de taal van de bestuurder spreekt. Hij kan daardoor aangeven wat het betekent als de ambities en doelen worden doorgevoerd. Het geeft bovendien de assetmanager een zekere status en positioneert hem beter tegenover een bestuurder." Kappers vult aan: "Assetmanagement helpt organisaties ook om toekomstgericht over assets na te denken. Ook daar schortte het in het verleden bij organisaties vaak aan."

WAAROM IS ASSETMANAGEMENT ZO BELANGRIJK

Voor veel organisaties is assetmanagement de volgende stap op weg naar het creëren van waarde en beperken van risico's. Het brengt ook zijn eigen businesscase en managementvereisten met zich mee. In de praktijk zien Rezelman en Kappers, afhankelijk van de volwassenheid van de organisatie, vele voordelen zoals: verbeterde financiële prestaties, beter onderbouwde besluiten over investeringen in assets, gemanaged risico, verbeterde diensten en resultaten en dus reputatie en aantoonbaar betere doelmatigheid en doeltreffendheid.



Kees Rezelman:
Assetmanagement gaat over de hele levenscyclus van een asset.

Jan Kappers:
Assetmanagement helpt organisaties om na te denken over de elementen die meespelen bij het maken van keuzes bij doelen en ambities.



WAARDENKOMPAS

Een belangrijk hulpmiddel voor organisaties bij het maken van strategische keuzes op het gebied van assetmanagement is het waardenkompas. Kappers: "Zo'n waardenkompas stel je vast en vervolgens vernieuw je dat jaarlijks waar nodig met behulp van actuele gegevens. Dat kunnen bijstellingen zijn vanwege bijvoorbeeld veranderde financiële data, technologische ontwikkelingen of veranderende eisen." Bij het maken van een waardenkompas is allereerst een visie nodig. Daarna moet een organisatie aangeven welke factoren ten aanzien van vastgoed gemonitord moeten worden. Kappers: "Bij al die factoren moet worden aangegeven wat we eronder verstaan. Het moet meetbaar zijn en er

moet worden aangegeven wat wordt verstaan onder een goede of slechte score. Dat alles kun je op verschillende niveaus doen: op objectniveau, op gebouwniveau of op portefeuilleniveau. Maar ook op bijvoorbeeld gebouwbeheerniveau of systeemniveau. Als zo'n waardenkompas is vastgesteld kun je daarna gaan toetsen in hoeverre de asset daaraan voldoet. Aan de hand van de uitkomsten en de eventuele afwijkingen kun je vervolgens gaan sturen en gaan kijken naar de ingrepen die je kunt doen."



Jan Kappers:
Als een waardenkompas is vastgesteld kun je daarna gaan toetsen in hoeverre de asset daaraan voldoet.

Rezelman geeft aan dat een waardenkompas er per assetgroep – bijvoorbeeld per gebouw, maar het kan ook de gevel of de installaties zijn – verschillend kan uitzien. "Als je vervolgens al die kompassen naast elkaar legt, zie je zowel overeenkomsten als verschillen. Zo kan bij het ene onderdeel bijvoorbeeld betrouwbaarheid heel belangrijk zijn en bij een ander onderdeel juist de esthetiek."

GEEN THEORETISCHE EXERCITIE

Rezelman vindt het belangrijk dat werken met waardegestuurd assetmanagement en met het waardenkompas geen theoretische exercitie wordt. "Het moet vooral een praktische methodiek zijn waarmee de assetmanager maar ook een bestuur antwoorden kan geven op de transitie en op de druk die partijen als bijvoorbeeld een raad van toezicht of studenten of zelfs de maatschappij uitoefenen om ambities te realiseren. Het allerbelangrijkste is echter dat je dankzij waardegestuurd assetmanagement het juiste gesprek kunt voeren."

Ook de workplace manager, die te maken heeft met een gebouw in eigendom heeft baat bij waardegestuurd assetmanagement, zegt Rezelman: "Voor de



Kees Rezelman:
Als medewerkerstevredenheid wordt opgenomen als een van de waarden, heeft de workplace manager met assetmanagement een krachtig middel om richting bestuurders aan te geven waarom daarin geïnvesteerd moet worden.

workplace manager is medewerkerstevredenheid vaak een belangrijk thema. Als dat wordt opgenomen als een van de waarden, heeft de workplacemanager met assetmanagement een krachtig middel om richting bestuurders aan te geven waarom daarin geïnvesteerd

moet worden." Kappers: "Je maakt het bovendien explicieter, omdat je al aan het begin de verwachting uitvraagt."