



Asset management Sturen op waarde in een netwerk van assets

(Foto: Thea van den Heuvel)

Mobiliteit ontwikkelt zich, klimaatrisico's nemen toe en maatschappelijke verwachtingen verschuiven. Infrastructuur die vandaag functioneert, is morgen misschien niet meer passend. Tegelijkertijd bereiken veel assets massaal het einde van hun levensduur. Beheerders moeten steeds vaker keuzes maken: wat pakken we eerst aan, wat kan wachten en waar investeren we überhaupt nog in? In die context krijgt asset management steeds meer aandacht. Niet als nieuwe techniek, maar als manier van denken: hoe beheer je een netwerk van infrastructuur zo dat het maximale waarde levert voor de samenleving, tegen acceptabele risico's en kosten?

Een brug is nooit alleen een brug. Ze is onderdeel van een wegverbinding, die weer onderdeel is van een regionaal of landelijk netwerk. Wie alleen naar dat ene object kijkt, mist het grote plaatje. Asset management draait juist om dat grote plaatje: het beheren van een totaal portfolio van assets, zodat het netwerk als geheel maximale waarde levert. Die waarde heeft veel gezichten. Bereikbaarheid, veiligheid, leefbaarheid, duurzaamheid, het zijn allemaal belangen van gebruikers, bewoners en overheden die op het spel staan als infrastructuur niet goed functioneert. De kunst is om die belangen af te wegen tegen de kosten en op basis daarvan de juiste keuzes te maken. Dat vraagt een fundamentele andere manier van denken. Niet: wat heeft deze brug nodig? Maar: wat heeft dit netwerk nodig en wat levert die investering op voor de samenleving?

Toenemende complexiteit

De context waarin infrastructuur wordt beheerd verandert snel. Waar beheer zich vroeger vooral richtte op onderhoud en vervanging, spelen vandaag veel meer thema's een rol. Klimaatverandering brengt nieuwe

risico's met zich mee. Digitalisering en automatisering maken infrastructuur afhankelijker van IT-systemen en daarmee kwetsbaarder voor cyberdreigingen. En de druk om duurzamer en circulair te werken neemt alleen maar toe.

Daar komt een vraagstuk bij dat steeds vaker op tafel ligt: wat is eigenlijk de toegevoegde waarde van een asset in de toekomst? Een brug die vandaag auto's laat oversteken, kan over twintig jaar vooral fietsers bedienen. Andere functie, andere eisen, andere afwegingen. Asset management vraagt daarom niet alleen om te kijken naar de huidige staat van een object, maar ook naar de toekomstige rol ervan in het netwerk.

Assetmanagement biedt houvast

Tegelijkertijd krimpen de middelen. Budgetten staan onder druk, ervaren professionals naderen hun pensioen en nieuwe instroom blijft achter, waardoor kennis en capaciteit schaars zijn. Organisaties moeten dus meer aanpakken met minder mensen en minder geld. Deze combinatie van factoren maakt asset management uitdagender dan ooit en krijgt steeds meer in-



Hergebruik liggers (Foto: Martijn Heemstra)

vloed op de manier waarop infrastructuur wordt beheerd, benut en ontwikkeld. Organisaties kunnen niet langer alles tegelijk aanpakken, maar moeten prioriteiten stellen. Welke investeringen leveren de meeste (maatschappelijke) waarde? Waar liggen de grootste risico's als je niet ingrijpt? En hoe verdeel je schaarse middelen zo effectief mogelijk over een portfolio van honderden of duizenden assets? Juist daar biedt asset management houvast. Door prestaties, risico's en kosten systematisch in beeld te brengen, kunnen beheerders beter onderbouwde beslissingen nemen en investeren daar waar het er het meest toe doet.

Kennisontwikkeling

De aandacht voor asset management is de afgelopen twintig jaar sterk toegenomen. Waar het in eerste instantie vooral werd toegepast bij grote infrastructuurbeheerders, wordt het inmiddels breder gebruikt in de sector door onder andere gemeenten en private organisaties. De groeiende aandacht voor asset management vraagt om gerichte kennisontwikkeling binnen organisaties. Rijkswaterstaat en Haskoning ontwikkelden een organisatie-specifieke variant voor de Certificate in Asset Management (CIAM)-opleiding die aansluit op de dagelijkse praktijk van Rijkswaterstaat. Na een succesvolle pilot in 2025 starten in 2026 tien nieuwe klassen. In vier jaar tijd worden circa dertig groepen opgeleid, zodat honderden professionals straks dezelfde taal spreken, dezelfde werkwijze hanteren en vanuit een grondige basiskennis samen betere keuzes kunnen maken. De Certificate in Asset Management (CIAM)-opleiding van Haskoning is erkend door het Institute of Asset Management (IAM), waarmee internationale standaarden worden verbonden met de eigen organisatiecontext. Theorie wordt niet uitgelegd vanuit een handboek, maar verbonden aan herkenbare, actuele praktijkvoorbeelden.

Het doel is het ontwikkelen van een bredere blik. Niet alleen op de afzonderlijke elementen van asset management, zoals informatie, risico's en kansen en mens en organisatie, maar juist ook op de samenhang tussen assets. Wat is de staat van het netwerk als geheel? Waar liggen de grootste risico's? En welke keuzes leveren de meeste maatschappelijke waarde? Wie dat speelveld begrijpt en kan uitleggen, is in staat om te sturen.

Prioriteren met beperkte middelen

Ook voor gemeenten en asset managers die hun investeringsprogramma's moeten prioriteren, biedt asset management houvast. Zo had een gemeente een lange lijst met projecten in de openbare ruimte, maar beperkte middelen om deze allemaal uit te voeren. Dat is waar asset management het verschil kan maken. Per project werd bekeken wat het effect op maatschappelijke waarden als mobiliteit, leefbaarheid en veiligheid zou zijn als het project niet zou worden uitgevoerd. Door risico's en maatschappelijke impact naast elkaar te leggen, ontstond een onderbouwde prioritering. Op die manier werd duidelijk welke projecten het meest bijdragen aan de gewenste waarde voor stakeholders. Het beschikbare budget kon daarvoor gericht worden ingezet.

Voor infrastructuurbeheerders draait het uiteindelijk om één ding: zorgen dat Nederland blijft functioneren. Droge voeten, veilige wegen en betrouwbare infrastructuur. Geen vanzelfsprekendheden, maar het resultaat van keuzes die beheerders elke dag maken. Asset management biedt het fundament om die keuzes goed te maken, systematisch, met een langetermijnperspectief en gedragen door de hele organisatie.

Dimitri Koenen, Eric Delhez, Haskoning