

Het nieuwe assetmanagement: plannen, realiseren, beheren en benutten in één cyclus

Bas Govers – Goudappel Coffeng BV – bgovers@goudappel.nl
Marc van den Elzen – Goudappel Coffeng BV – mvdelzen@goudappel.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
24 en 25 november 2016, Zwolle**

Samenvatting

De noodzaak voor mobiliteitsoplossingen stijgt terwijl budgetten slinken. Het devies luidt: minder ontwikkeling en aanleg van nieuwe infrastructuur, meer aandacht voor efficiënt gebruik en maatschappelijke meerwaarde. Dit vraagt om een andere benadering van assetmanagement, waarin asset-owners en mobiliteitsplanners samen optrekken en de keten van plannen, realiseren, beheren en benutten wordt gesloten.

1. Inleiding

De snel veranderende maatschappij stelt asset-owners voor nieuwe vraagstukken. Hoe houd ik mijn assets vitaal? Welke functie en toegevoegde maatschappelijke waarde vervult mijn asset in het totale systeem? Welke prestaties streven we na tegen welke kosten? En wat zijn de risico's? Immers, enkel sturen op beschikbaarheid als prestatienorm is niet meer voldoende. Je kunt je zelfs afvragen: is de functie die je vervult maatschappelijk nog wel actueel?

Verschuiving van belangen

Neem de verbouwing van de Maastunnel, waarvoor 200 miljoen euro werd gereserveerd. Tegelijkertijd trad een nieuw college aan, met andere opvattingen ten aanzien van de mobiliteitstransitie in Rotterdam. De reactie van portefeuillehouder Pex Langenberg legt het schisma bloot: 'We gaan toch geen 200 miljoen investeren in het in stand houden van een probleem?' Blijkbaar weegt de maatschappelijke waarde van de autobereikbaarheid in de stad niet langer op tegen lucht- en geluidshinder, barrièrewerking en ruimtebeslag in en rond de Maastunnel. Het daaropvolgende Verkeersplan weerlegt de focus: van 60.000 motorvoertuigen per dag terug naar 20.000 en tegelijkertijd de vrijkomende ruimte benutten voor een railverbinding. Helaas komt de wijziging te laat voor het onderhoud aan de Maastunnel. Het plan is al in werking gezet.

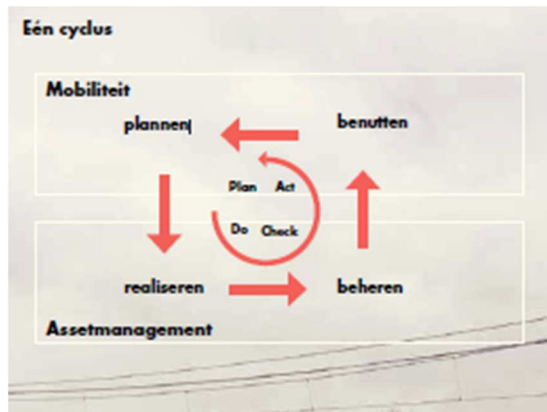
Ander voorbeeld: de spoorbrug bij Ravenstein. Om de beschikbaarheid te garanderen, zal op enig moment groot technisch onderhoud noodzakelijk zijn. Ook leeft de wens om de brug te verbreden vanuit de spoorcapaciteit, te verhogen vanuit het scheepvaartverkeer en te verlengen vanuit het project 'Ruimte voor de Rivier'. Is het mogelijk aan ál deze maatschappelijke belangen gehoor te geven? Kunnen de gereserveerde onderhoudsbudgetten eerder beschikbaar komen? Kortom, kunnen we streven naar het maatschappelijk optimum? Waarschijnlijk niet, als we in onze eigen planningscocon blijven zitten en de comfortzone niet verlaten.

2. Maatschappelijk optimum centraal stellen

Streven naar het maatschappelijk optimum is geen eenvoudige opgave. Economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen veranderen het mobiliteitsgedrag van mensen en daarmee ons werk als mobiliteitsplanners en assetmanagers. De boodschap luidt: minder ontwikkeling en aanleg van nieuwe infrastructuur, meer aandacht voor het beter benutten van bestaande ruimte. Ook het onlangs verschenen rapport 'Kansrijk Mobiliteitsbeleid' van het Planbureau voor de Leefomgeving en het Centraal Planbureau bevestigt dit: 'We hebben jarenlang de focus op de aanleg gehad, maar de panelen schuiven en wij moeten meebewegen'. Technologie en beschikbaarheid van data over gebruik, status en prestatie van onze mobiliteitsvoorzieningen helpen ons die beschikbare ruimte en middelen beter te benutten. Tegelijkertijd is de investeringsruimte voor nieuwe projecten kleiner dan ooit, nu alle projecten tot 2030 al in de Rijksbegroting (MIRT) zijn belegd. En dat terwijl de economische noodzaak voor het verbeteren van mobiliteit toeneemt. Er is behoefte aan innovatieve financieringsconstructies, zoals de integratie van stakeholdersbelangen en het ontschotten van verzuilde budgetten in

functie (scheepvaart, spoor, water) en in stadia (ontwerp, realisatie, exploitatie en beheer). Stilstand is economisch gezien immers achteruitgang.

3. Nieuwe benadering van assetmanagement



Figuur 1: Nieuwe benadering asset-management

In het licht van deze ontwikkelingen biedt het samenbrengen van de werelden van mobiliteit en assetmanagement veel kansen. Waar we ons in de mobiliteitssector bezighouden met benutten en plannen, focussen asset-owners zich op het realiseren en beheren. Het nieuwe assetmanagement sluit deze cyclus van plannen, realiseren, beheren en benutten op een hoger schaalniveau en bestaat uit drie delen: het toetsen op maatschappelijke doelstellingen, het balanceren tussen prijs, prestaties en risico's en de implementatie via het 4 lagen-model.

1. Toets de interventie op doelstellingen

Als maatschappelijke meerwaarde je doelstelling is, veranderen je prestatie-indicatoren. Dit zijn de zes parameters waarop interventies moeten worden getoetst:

- Mobiliteit Effecten op de (vervoers)capaciteit, het gebruik van openbaar vervoer en het aantal verloren reizigers- of autominuten.
- Bereikbaarheid Effecten op het bereik van economische toplocaties, het aantal banen of het aantal voorzieningen dat binnen redelijke reistijd komt te liggen.
- Leefbaarheid Effecten op CO2-uitstoot, gebruik van nietvervangbare energiebronnen of materialen, de luchtkwaliteit, gezondheid, veiligheid, natuur en landschap.
- Welzijn Effecten op de kansen voor maatschappelijke participatie.
- Financierbaarheid Effecten op de businesscase van investering, exploitatie en beheer versus monetaire en niet-monetaire opbrengsten.
- Toekomstvastheid Effecten op de robuustheid voor verschillende ontwikkelingsscenario's en het risico op functieverlies.

2. Balanceren tussen prijs, prestatie en risico

De kern van traditioneel assetmanagement is het balanceren tussen prijs, prestatie en risico. In de nieuwe benadering blijft dat het geval, maar de definities veranderen.

- Maatschappelijke outcome bepaalt prestatie. Prestatie gaat verder dan beschikbaarheid. De vraag is hoe de te ontwikkelen mobiliteitsstructuur (in zijn geheel of de losse onderdelen ervan) bijdraagt aan de maatschappelijke meerwaarde van een infrastructuurnetwerk of een gebied. Vanuit een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) kan dit worden vastgesteld.
- Totale kosten bepalen de prijs. Bij prijs gaat het niet alleen over de aanlegkosten, maar ook over de exploitatiekosten en -opbrengsten, kosten voor beheer en onderhoud en kosten van de organisatie. Daarnaast moet de waarde van de bestaande onderdelen van de mobiliteitsstructuur eveneens als integraal onderdeel worden meegenomen.
- Maatschappelijk effect bepaalt het risico. Risico is niet alleen de kans op functie-uitval. Er is meer. Ook het risico van afnemende economische vitaliteit moet worden meegenomen. De interactie tussen infrastructuur en ruimtelijk economische ontwikkeling is hierin leidend. Ook maatschappelijk draagvlak telt mee, bijvoorbeeld in het geval van een afname van luchtkwaliteit.

3. Implementeren met 4-lagenmodel

Door interventies van asset-owners op vier lagen af te stemmen, wordt de maatschappelijke waarde van de assets geoptimaliseerd. Elke laag vraagt om inzicht, dat in sommige gevallen nog zal moeten worden ontwikkeld.

Laag 1 – Visie- en planvorming

Ontwikkel een netwerkvisie of gebiedsvisie die antwoord geeft op de volgende vragen:

- Wat is de gewenste ontwikkeling van assets vanuit brede, maatschappelijke doelstellingen en behoeften?
- Op welke wijze stem je het nut van je huidige en toekomstige netwerk optimaal op die behoeften af?
- Hoe houden we de gebieden of netwerken vitaal en functioneel, nu en in de toekomst?

Laag 2 – Organisatie

Vorm samen met de markt van ontwerp, uitvoering, exploitatie en beheer een integrale organisatie. Denk goed na over de optimale verhouding tussen asset-owners en marktpartijen en geef elkaar toegang tot de benodigde data.

Laag 3 – Projectvorming

Denk in integrale projecten en koppel onderhoud en ontwikkeling van assets aan elkaar. Cluster opgaven waar mogelijk en plaats deze in de tijd. Kijk ook naar mogelijkheden om realisatie en/of onderhoud in de tijd aan te passen, als dit maatschappelijke meerwaarde oplevert.

Laag 4 – Financiering

Financier op gebieds- of corridorniveau op basis van de som van ontwikkeling, exploitatie en beheer. Hierbij gaat het om een samenhangend overzicht van financiële stromen in een gebied of een netwerk, die wellicht faseonafhankelijk beschikbaar zijn.

4. Tot slot

Er lijkt maatschappelijk veel winst te halen met een geïntegreerde benadering van assetmanagement. Maar of we ook klaar zijn voor deze nieuwe benadering en het sluiten van de cyclus hangt af van een aantal disablers en enablers. Disablers zijn bijvoorbeeld het feit dat huidige budgetten nog sterk projectgewijs worden toegekend, dat de te doorlopen trajecten langdurig zijn en dat er nog sprake is van risicomijdend gedrag bij de betrokken partijen. Iedereen wil voor zijn eigen deel *in control* en voorspelbaar zijn. Onverwachte innovatieve interventies worden gemeden. Organisatorisch worden al stappen gezet om de transitie mogelijk te maken. Zo zijn binnen de projectorganisatie van Schiphol de afdelingen Assetmanagement en Ontwikkeling samengevoegd. Dit helpt enorm. Vanuit de eigen organisatie kun je op zo'n manier stimuleren dat er integraal wordt samengewerkt. Kansrijk is tevens het besef van alle partijen dat een transitie tijd vraagt en voorlopers nodig heeft. Een initiatief als NGinfra speelt hierin een belangrijke rol. Partijen geven daarmee aan dat ze er belang aan hechten om elkaar op te zoeken, transparant te zijn en elkaars 'taal' te leren kennen.