

# Het behalen van duurzaamheidsambities

De Nederlandse vertaling van de 'ISO 55000 Asset Management'-norm is op onlangs geïntroduceerd. De norm is opgebouwd uit drie delen: ISO 55000 (overzicht, principes en terminologie), ISO 55001 (managementsysteemeisen) en ISO55002 (richtlijnen voor het toepassen van ISO 55001). Deze normenserie geeft eigenaren van kapitaalgoederen ('asset owners') een instrument in handen om hun 'assets' gedurende de hele levenscyclus op een doelmatige, duurzame en kosteneffectieve wijze te beheren, afgestemd op de behoeften van de stakeholders.

M. (Marcus) Boesenach, consultant Vastgoedoptimalisatie, DuurzaamGebouw B.V.; bestuurslid Sectie Onroerend Goed, NVDO; nms. NVDO in de agendacommissie van Platform Duurzame Huisvesting, portefeuille projecten.

Asset Management is geen nieuwe term. In 2004 kwam de eerste PAS55-serie uit als handvat voor goed Asset Management. PAS55 wordt wel gezien als de voorloper van de ISO55000 serie. Het grote succes van PAS 55 en de internationale aandacht voor Asset Management, die mede door deze norm ontstond, heeft mede geleid tot de ontwikkeling van ISO 55000. Op dit moment is er (nog) geen specifieke norm beschikbaar voor vastgoedorganisaties. Asset Management wordt nog voornamelijk toegepast in sectoren als energie, olie & gas, industrie en infrastructuur. Mede door de behoefte aan risicobeheersing, duurzaamheidsambities, ICT-ontwikkelingen, veranderingen in wet- en regelgeving, en veranderingen in financieringswijzen, ontstaat ook binnen de grotere vastgoedorganisaties, als ziekenhuizen, universiteiten, woningcorporaties en gemeenten behoefte aan Asset Management om zodoende grip te krijgen op voornoemde aspecten.

De 'ISO 55000'-norm dient in de eerste instantie niet gezien te worden als een certificeringsnorm. De norm kan met name worden gebruikt voor het verkrijgen van inzicht en het bieden van handvatten bij het aanleggen van

structuur. Met deze norm hebben eigenaren van kapitaalgoederen, de asset owners, een instrument in handen om waarde toe te kennen aan hun assets en de mogelijkheid om deze gedurende de levenscyclus op een beheersbare, duurzame en kosteneffectieve wijze te beheren. De kracht van de ISO-norm is dat deze schetst waarop goed Asset Management gebaseerd is. Men dient deze norm vooral te zien als een hulpmiddel om tot een hoog functioneel en technisch niveau te komen tegen optimale kosten in relatie tot de levenscyclus.

### ■ WAARDE/KWALITEIT

Asset Management is het fundament voor het bereiken van waarde/kwaliteit. Het is niet relevant wat de inhoud is van deze waarde. Het begrip waarde is dynamisch en moet voortkomen uit de doelstellingen die een organisatie nastreeft. Deze doelstellingen vormen de kernwaarden van een organisatie. Wie zijn wij? Waar staan we voor? Wat is de essentie van ons product? Hoe willen wij ons profileren? Hoe onderscheiden wij ons van de concurrent? Welke kwaliteit willen wij onze klant leveren? Hoe moet ons product zich ontwikkelen om

aan de context van de toekomst te kunnen blijven voldoen? Hoe leveren wij, nu en in de toekomst, de door onze stakeholders gewenste waarde? De scope van het begrip 'waarde' zal moeten worden vastgelegd door het bestuur van een organisatie. Vervolgens is dit bestuur verantwoordelijk voor het scheppen van de voorwaarden die noodzakelijk zijn om deze waarde zo goed mogelijk te kunnen behalen. In theorie zou het bestuur deze voorwaarden moeten scheppen, waarna de betreffende organisatiedelen zorg dienen te dragen voor een juiste invulling van deze voorwaarden (zie figuur 1, voor de onderlinge verbanden van termen binnen Asset Management).

### ■ VOORWAARDEN

Zoals hiervoor beschreven zijn, op het niveau van vastgoedorganisaties, voorwaarden noodzakelijk om een gewenste kwaliteit te kunnen behalen. Hierna wordt een aantal van deze voorwaarden kort per organisatie-onderdeel toegelicht. Onderdelen binnen deze voorwaarden maken deel uit van het Asset Management-systeem of zijn voorwaarden voor het uitvoeren van het Asset Management-beleid.



-Figuur 1- Verbanden termen Asset Management



-Figuur 2- Asset Management-systeem

In praktische zin is, door de volgende vragen te stellen aan vastgoedorganisaties, een beeld te vorm van de kwaliteit van het Asset Management-systeem:

**Bestuurlijk/directieniveau (RvB, RvA, Directie)**

- Is er een helder, geconcretiseerd kwaliteitsdoel vanuit de Raad van Bestuur opgesteld?
- Is er een strategisch huisvestingsplan aanwezig, waaruit blijkt wat het ambitieniveau per gebouw is, op zowel korte als lange termijn? Het uitwerkingsniveau van het strategische huisvestingsplan bepaalt de bruikbaarheid voor de onderdelen binnen de organisatie die aan de slag dienen te gaan met het plan.
- Leent de financiële structuur van de organisatie zich voor het behalen van de gestelde doelen?
- Leent de organisatiestructuur zich voor een optimale uitvoering van het strategisch plan?
- Is de samenwerking tussen de bedrijfsdelen voldoende geborgd?
- Is er voldoende kennis binnen de organisatie aanwezig om het strategisch plan uit te voeren en hoe is dit in tijd georganiseerd?
- Zijn budgetten en investeringsramingen voor langere periodes bepaald? En zijn deze gekoppeld aan het strategisch huisvestingsplan?
- Zijn de strategische huisvestingsplannen eenvoudig om te zetten naar concrete prestatiecriteria?

**Niveau huisvestingsorganisatie (Beheer & Onderhoud/Bouwzaken)**

- Is er een helder (meerjaren)projectenplan beschikbaar, opgesteld vanuit het strategisch huisvestingsplan?
- Op welke manier is de samenwerking met van de beheerorganisatie met huisvesting/bouwzaken geborgd om uitvoering van projecten en onderhoud te optimaliseren?
- Zijn heldere prestatiecriteria opgesteld per gebouw of gebouwniveau, om te kunnen

voldoen aan het strategisch huisvestingsplan?

- In hoeverre zijn de processen binnen de organisatie helder uitgewerkt (periodiek onderhoud, groot onderhoud, dagelijks onderhoud)?
- Zijn de projecten en onderhoudsplannen optimaal op elkaar afgestemd?
- Hoe zijn risicoaspecten verwerkt in het onderhoudssysteem?
- Op welk detailniveau zijn de assets opgenomen in het systeem?
- In hoeverre zijn onderhoudsmanagementsystemen afgestemd om investeringen voortkomend uit het strategisch huisvestingsplan efficiënt in te plannen?
- Zijn randvoorwaardelijke zaken als procedures, gebouwdocumentatie en documentatie digitaal geborgd in een Asset Management-systeem?
- Op welke wijze is monitoring geborgd (energie, onderhoud, klanttevredenheid, voldoende aan wet- en regelgeving)?
- Wordt er gewerkt met een digitaal, centraal Asset Management-systeem? En wat is de kwaliteit van de aanwezige data?
- In hoeverre is er sprake van een integrale inspectie-/opnamemethodiek (energie, onderhoud, brandveiligheid, wet- en regelgeving etc.)?

**ASSET MANAGEMENT-SYSTEEM**

Vornoemde vragen zijn bedoeld om erachter te komen op welke wijze een organisatie vorm heeft gegeven aan de voorwaarden die noodzakelijk zijn om kwaliteit te behalen. Deze onderwerpen vormen volgens ISO 55000 onderdeel van het Asset Management-systeem. De definitie van Asset Management-systeem is volgens ISO 55000: 'Een Asset Management systeem is een geheel van samenhangende en elkaar beïnvloedende elementen van een organisatie, die als functie hebben het Asset Management-beleid en de Asset Management-doelstellingen te bereiken.

In deze context behoort men de elementen van het Asset Management-systeem te zien als een set hulpmiddelen, waaronder beleid, plannen, bedrijfsprocessen en informatiesystemen, die worden geïntegreerd, om te waarborgen dat de Asset Management-activiteiten worden waargemaakt' (zie figuur 2; bron: NEN-ISO 55000, februari 2014).

**VOORDELEN**

Het opzetten en inrichten van een Asset Management systeem vergt veel inspanning en tijd, maar levert veel op. Vaak wordt gestart met een onderdeel van het systeem, waarna gaandeweg de noodzaak om andere elementen verder uit te werken steeds groter wordt. In de documenten van ISO 55000 wordt een aantal voordelen van een Asset Management-systeem als volgt omschreven:

- bij Asset Management worden veel gegevens gebruikt. Er zijn vaak nieuwe hulpmiddelen en processen nodig om deze asset-gegevens te verzamelen, analyseren en gebruiken. Om de specifieke hulpmiddelen te kunnen bepalen en gebruiken kan dit leiden tot een verbetering van kennis en besluitvorming;
- het proces voor het opzetten van een Asset Management-systeem levert nieuwe gezichtspunten op voor de organisatie en nieuwe ideeën over het creëren van waarde vanuit het gebruik van de assets. Deze gezichtspunten kunnen ook verbeteringen stimuleren in andere functies binnen de organisatie, zoals inkoop, financiën, personeelszaken en informatietechnologie;
- het opzetten van een Asset Management-systeem is meestal functie-overschrijdend en gebaseerd op levenscyclusoverwegingen; dit kan een centraal aandachtspunt opleveren voor het behandelen van de thema's van functionele integratie van de organisatie en levenscyclusbenadering;
- de directie behoort de noodzaak in te zien van het verbeteren van de communicatie en interactie tussen verschillende functies. Het is inherent aan een Asset Management-systeem dat het deze interactie ondersteunt.

Het zorgt ervoor dat Asset Management op een geïntegreerde manier plaatsvindt en dat de waarde van de assets toeneemt;

- een Asset Management-systeem ondersteunt een duurzame en langetermijnbenadering voor besluitvorming;
- een Asset Management-systeem levert een ideaal kader op voor het identificeren, begrijpen en integreren van de vele technische normen, codes, richtlijnen en best practices die van invloed zijn op de assets van de organisatie en die de implementatie van Asset Management ondersteunen;
- solide financiële informatie op basis van geïntegreerde processen tussen de Asset Management- en financiële functies, is een belangrijk voordeel van het Asset Management-systeem. De koppeling van Asset Management-informatie met financiële informatie is een belangrijke bijdrage die het Asset Management-systeem aan de financiële functie levert. De interactie ondersteunt verbeterde beoordeling van de financieringseisen van de organisatie met betrekking tot haar assets;
- de risico-gestuurde besluitvormingsprocessen van de organisatie kunnen doeltreffender worden door de asset- en financiële risico's gezamenlijk te behandelen en prestaties, kosten, risico's in evenwicht te brengen (bron: NEN-ISO 55000, februari 2014).

### ■ DUURZAAMHEIDSAMBITIE

De begrippen duurzaamheid en waarde/kwaliteit bevinden zich op hetzelfde niveau. Om een bepaalde duurzaamheidsambitie te kunnen behalen zijn de hiervoor genoemde voorwaarden uiteraard ook geldig. Op het moment dat één van deze basisvoorwaarden ontbreekt, is een organisatie niet (voldoende) in staat om de gestelde ambitie te kunnen behalen. Vaak is het zo dat duurzaamheidsambities op het niveau van Raad van Bestuur worden opgesteld, maar dat deze ambities in de praktijk zeer lastig zijn waar te maken.

### ■ WET- EN REGELGEVING

Van overheidswege worden bepaalde wetten voorgeschreven die eisen stellen aan het vastgoed (bijvoorbeeld ten aanzien van energiegebruik, Legionella, asbest, brandveiligheid, wettelijk verplichte keuringen etc.), om blijvend aan deze eisen te kunnen voldoen, dient een organisatie hierop te zijn ingericht. Wanneer dit niet voldoende is geborgd, kan dit ongewenste situaties opleveren.

### ■ PRAKTIJKERVARINGEN

In de praktijk blijkt dat veel, relatief grote vastgoedorganisaties een wirwar zijn van processen, rollen, procedures en systemen. Hiernaast

zijn organisatiestructuren – vaak door diverse directie- of managementwisselingen – op een chaotische manier gegroeid of nog afgestemd op verouderde eisen. In dergelijke organisaties is het lastig grip te krijgen of te houden op kwaliteit. Ambities of kwaliteitsafspraken zijn hierdoor niet of nauwelijks te maken. Ook is de flexibiliteit van deze organisatie zeer beperkt, waardoor moeilijk omgegaan kan worden met veranderde eisen in de tijd. Daarnaast leert de ervaring dat de interne kosten in deze organisaties relatief hoog zijn, omdat processen niet voldoende zijn afgestemd op het bereiken van de beoogde doelen.

### ■ SAMENWERKING

Meerjarenafspraken energie-efficiency zijn overeenkomsten tussen de overheid en bedrijven, instellingen en gemeenten. Het ministerie van Economische Zaken stimuleert met deze afspraken het effectiever en efficiënter inzetten van energie. Vanaf 1992 heeft de overheid met een groot aantal sectoren een meerjarenafspraak gemaakt over de verbetering van de energie-efficiency. Deze meerjarenafspraken blijken in de praktijk moeilijk realiseerbaar te zijn. Initiatieven blijven te vaak hangen op het niveau van het technisch beheer (lampen vervangen of het aanbrengen van isolatie), zonder dat 'het DNA' van een organisatie wordt gemaakt. Zo worden er wel duurzaamheidsmaatregelen genomen, maar geen organisatorische of procesmatige aanpassingen gedaan om ervoor te zorgen dat bepaalde doelen in de toekomst wel worden behaald. De Rijksdienst ziet in dat er een noodzaak aanwezig is om dergelijke afspraken op een hoger niveau binnen organisaties te maken. Ook moet het besef ontstaan dat er voorwaarden moeten worden gecreëerd om ervoor te zorgen dat gestelde langetermijnafspraken kunnen worden gemaakt en dat de doelen, die uit deze afspraken voortkomen, op een veel efficiëntere wijze kunnen worden behaald.

De NVDO SOG bevordert de doelgerichtheid en doelmatigheid van processen op het gebied van beheer en onderhoud in het onroerend goed, tijdens de gehele levenscyclus, door het ontwikkelen, delen en verspreiden van kennis. De NVDO SOG heeft als doelstelling om kennis over Asset Management te vergroten en om in samenwerking met organisaties specifieke kennisbehoeften te achterhalen en kennisontwikkeling te ondersteunen. Ook werkte de NVDO aan de ontwikkeling van de Nederlandse vertaling van de Asset Management norm ISO 55000. Het Platform Duurzame Huisvesting is een alliantie van branche-, kennis- en koepelorganisaties, die een belangrijke rol spelen bij huisvesting in de bestaande utiliteitsbouw. Het onderhoud en beheer van gebouwen, het investeren en beleggen in gebouwen en het managen van de gebouwgebonden faciliteiten zijn o.a. onderwerpen die zijn vertegenwoordigd. De platformleden per 1 januari 2015 zijn: TNO, ISSO, Rijksvastgoedbedrijf, Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud (NVDO), Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Facility Management Nederland (FMN), Vastgoed Belang, de vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed (IVBN), NVTG, TVVL, Uneto-VNI en de Dutch Green Building Council (DGBC).

Asset Management biedt ten aanzien van het voorgaande sterke handvatten om een bestaande organisatie door te kunnen lichten en te beoordelen op het vermogen tot het behalen van bepaalde kwaliteitsdoelen. De NVDO is recent, in opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, een pilotproject gestart. In dit project wordt onderzoek gedaan naar het vermogen van een vastgoedorganisatie van een UMC om duurzaamheidsdoelen te bereiken. Het onderzoek maakt gebruik van de handvatten en kennis, zoals beschreven in de ISO 55000 norm. Op basis van interviews met stakeholders binnen de organisatie en door middel van bureauonderzoek wordt een rapport opgesteld, dat is aangeboden bij de Raad van Bestuur van het UMC. Het doel van het onderzoek richt zich met name op de verbetering van het inzicht, op welke wijze een bepaalde gedefinieerde kwaliteit, daadwerkelijk kan worden behaald. De uitkomsten van het onderzoek dienen vervolgens om gericht verbeteracties te kunnen nemen.

### ■ AFSLUITEND

Duurzaamheid is een dynamisch begrip. Asset Management helpt grip te krijgen op de onderwerpen die noodzakelijk zijn om deze kwaliteit te behalen. Ook kan het een organisatie helpen om vorm te geven aan haar ambities op korte en lange termijn en de gehele organisatie hierop in te richten. Het opzetten van een Asset Management-systeem draagt ertoe bij dat de processen die noodzakelijk zijn om een ambitie te behalen, inzichtelijk worden, integraal beoordeeld kunnen worden en op deze wijze daadwerkelijk bestuurbaar zijn. De aanwezigheid van zo'n systeem is derhalve geen reden om achterover te leunen. Het dient gezien te worden als een zich continu ontwikkelend systeem dat periodiek moet worden bijgestuurd op basis van de output en/of ontwikkelingen in de interne of externe context.