

VAM

Vakblad Asset Management

#3

nr. 03/2026

CONNECTED

Verbinden voor Resultaat

Innovatief warmtenet
Energieconcept
Innovatie en nog eens innovatie
Machineveiligheid





Technisch verbonden is niet hetzelfde als afgestemd

Foto: Ideo

Binnen Asset Management lijkt ‘connected’ zijn vaak een kwestie van infrastructuur: hoe beter alles gekoppeld is, hoe beter we denken Asset Management te kunnen uitvoeren. Assets zijn uitgerust met sensoren, systemen wisselen realtime data uit en dashboards tonen prestaties tot achter de komma nauwkeurig.

Volgens Niels Baak, Enterprise Asset Management Consultant bij Ideo, ontstaat echte verbondenheid juist door verder te kijken dan alleen de techniek; “Organisaties investeren in systemen en het verzamelen van data, maar verbondenheid ontstaat pas als mensen vervolgens ook dezelfde betekenis toekennen aan informatie en processen”.

❖ **Vergelijking met de luchtverkeersleiding.** Neem de luchtverkeersleiding. Daar bestaat nauwelijks ruimte voor interpretatieverschillen. Als een verkeersleider een instructie geeft, moet die door iedere piloot exact hetzelfde begrepen worden. Juist het feit dat iedereen informatie en instructies op dezelfde manier interpreteert, maakt het mogelijk om onder hoge complexiteit veilig en voorspelbaar samen te werken. Als interpretaties uiteenlopen, ontstaan er meteen risico’s en neemt de voorspelbaarheid af. Binnen Asset Management lijkt dat principe vanzelfsprekend, maar Baak ziet in onderhoudsorganisaties regelmatig terug dat het in de praktijk anders werkt.

❖ **Technisch verbonden is niet hetzelfde als afgestemd.** Baak licht toe; “Veel organisaties zijn technisch sterk verbonden, maar merken dat dezelfde informatie toch verschillend wordt geïnterpreteerd. Daardoor ontstaan vertragingen, discussies en werken

afdelingen langs elkaar heen. Als systemen technisch verbonden zijn, maar mensen verschillende betekenissen hanteren, kun je je afvragen of er echt sprake is van connected Asset Management”. Volgens hem zit het probleem niet in de technologie, maar in het ontbreken van gedeelde betekenis van informatie en processen.

❖ **Dezelfde data, verschillende interpretaties.** Deze kwestie wordt bijvoorbeeld goed zichtbaar als het gaat over data. Dezelfde dataset kan door verschillende personen en/of rollen binnen dezelfde organisatie totaal anders worden geïnterpreteerd. Wat voor de ene afdeling een acceptabele afwijking is, wordt door een andere afdeling gezien als een serieus risico. “Een storing kan beschouwd worden als incident, symptoom of structureel probleem, afhankelijk van hoe je ernaar kijkt. Data is objectief vastgelegd, maar de betekenis ervan is dat vaak niet. En zolang die betekenis niet expliciet is afgestemd, ontstaan onduidelijkheden. Die worden niet opgelost met nóg meer data verzamelen”, aldus Baak..

❖ **Praktijkvoorbeeld vervoersbedrijf.** Hij haalt vervolgens een praktijkvoorbeeld aan uit het onderhoudsproces van een van de oudste vervoersbedrijven van Nederland in een grote Nederlandse

stad. Werkvoorbereiders merkten daar dat er opvallend vaak onderhoud uitgevoerd werd aan de middelste klapdeur van bussen. In veel gevallen was vervolgwerk nodig, maar dat beeld was bij asset managers niet altijd bekend. Toen de organisatie dieper in de onderhoudsdata dook, bleek dat terugmeldingen van werkzaamheden sterk van elkaar verschilden. Monteur A gebruikte onderhoudscodes om aan te geven welke werkzaamheden waren uitgevoerd, voegde vervolgwerk toe als extra taak en hield de onderhoudsorder open totdat de bus weer reed. Monteur B beschreef werkzaamheden juist uitgebreid in tekst, gaf eventueel vervolgwerk aan, maar zette de onderhoudsorder vervolgens op 'voltooid', waarna vervolgwerk in een nieuwe order terechtkwam.

❖ **Interpretatieverschillen.** Technisch gezien voerden beide monteurs dezelfde werkzaamheden uit, maar de data leidde verderop in het proces tot een heel ander beeld. Voor monteur A betekende onderhoud dat hij verantwoordelijk bleef totdat de bus weer reed, inclusief vervolgwerk binnen dezelfde onderhoudsorder. Voor monteur B betekende onderhoud juist dat de oorspronkelijke order na uitvoering was afgerond en eventueel vervolgwerk via een nieuwe order werd opgepakt. Baak; "Data was overall beschikbaar en juist, maar de interpretatie ervan verschilde per rol en afdeling. Analyses kostten veel tijd en riepen vaak nieuwe vragen op. Niet iedereen verstond hetzelfde onder begrippen als storing, oorzaak, oplossing of gereedmelding. De organisatie was technisch verbonden, maar werkte in de praktijk dus nog vanuit verschillende interpretaties".

❖ **Samenbrengen van betrokkenen.** Volgens Baak werd de oplossing gezocht in het expliciet maken van die betekenis. Daarom werden planners, werkvoorbereiders, teamleiders, monteurs en andere betrokkenen samengebracht om gezamenlijk het onderhoudsproces te doorlopen. Met als doel te begrijpen waar de verschillen in interpretatie vandaan kwamen en welke afspraken nodig waren om daar grip op te krijgen. In deze sessies werd niet alleen gekeken naar wat er in het systeem stond, maar ook naar waarom informatie werd vastgelegd.

❖ **Een gedeeld begrip.** Baak vervolgt; "Pas wanneer mensen begrijpen waarom informatie belangrijk is, ontstaat er draagvlak om op een consistente manier te werken. Welke informatie is nodig om onder-



Foto: Ideo

houd goed te plannen? Wat moet een monteur terugmelden zodat een volgende analyse zinvol is en wanneer is een werkorder eigenlijk 'goed' afgerond? Door deze vragen gezamenlijk te beantwoorden, ontstond een gedeeld begrip van wat goede onderhoudsinformatie is". Daarin speelde de PDCA-cyclus een belangrijke rol als praktische manier voor het gezamenlijk verbeteren van processen en het expliciet maken van interpretaties. Werkzaamheden werden volgens dezelfde uitgangspunten gepland, uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld en daardoor sloten de voorbereiding, uitvoering en analyse beter op elkaar aan.

❖ **Van registratie naar betekenis.** Op basis daarvan werd het onderhoudsproces stap voor stap eenduidiger ingericht. Van intake tot uitvoering en terugmelding werd er toegewerkt naar een consistente werkwijze die door iedereen gedragen werd. Voor iedereen werd daardoor duidelijk waarom informatie op een bepaalde manier vastgelegd en gebruikt werd. Vastleggen werd daardoor minder als administratieve last ervaren en meer als onderdeel van het uit te voeren werk.

❖ **Effect merkbaar op meerdere niveaus.** Het effect van deze aanpak was vervolgens merkbaar op meerdere niveaus. "Onderhoud werd voorspelbaarder omdat signalen beter werden herkend en geïnterpreteerd. De administratieve druk op monteurs nam af doordat duidelijk was welke informatie nodig was en welke niet. Discussies over data verschoven van de vraag of cijfers klopten naar wat ze betekenden voor de volgende stap. Op assetniveau leidde dit tot minder verstoringen en meer rust in de operatie", aldus Baak. ❖

‘Echte verbondenheid ontstaat pas als organisaties investeren in gedeelde betekenis als manier van werken. Juist daarin zit de volwassenheid van Asset Management’