VAM

Vakblad Asset Management

#4

nr. 04/2026



EIGENAARSCHAP

Inspecties

NVDO
Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud

Afvalstromen
Shutdown
(grootschalige) Onderzoeksfaciliteiten



Eigenaarschap in Asset Management

Eindklant mag niet de dupe worden Foto: Ideo

In onderhoudsketens werken opdrachtgevers, uitvoerders en servicepartners vaak volgens de gemaakte afspraken. Targets worden gehaald en contracten nagekomen, dus op het eerste gezicht lijkt er weinig aan de hand. Toch blijkt in de praktijk regelmatig dat niemand daadwerkelijk eigenaar is van het eindresultaat: datgene wat de asset uiteindelijk voor de klant of organisatie moet opleveren.

“Het verschil tussen iets uitvoeren en ergens eigenaar van zijn, verklaart waarom een contract of KPI alleen vaak niet genoeg is”, aldus Niels Baak, Enterprise Asset Management Consultant bij Ideo. Volgens Baak sluit dat aan bij ISO 55000: verantwoordelijkheid voor een taak is niet hetzelfde als verantwoordelijkheid voor het resultaat. Ook bij uitbesteed werk moet duidelijk zijn wie kan ingrijpen als het resultaat uitblijft. Een recente casus uit zijn eigen praktijk bij een grote Nederlandse energieleverancier laat zien hoe zo’n gat in eigenaarschap ontstaat.

Goed volgens de planning, niet volgens de klant. De organisatie huurde verschillende serviceproviders in om aansluitingen in de meterkast bij particuliere klanten te moderniseren. Op papier liep alles goed: de ingehuurde partijen haalden hun planning en klanten werden op de afgesproken dag geholpen. Toch meldde een opvallend deel van diezelfde klanten zich kort daarna opnieuw. Een monteur moest terug om het uitgevoerde werk te controleren en waar nodig te corrigeren. Toen de eerste bezoeken en de retourbezoeken met elkaar werden vergeleken, tekende zich een duidelijk patroon af: steeds dezelfde problemen kwamen terug. Wat aanvankelijk op losse incidenten leek, bleek een structureel probleem.

Waar het eigenaarschap ontbrak. Baak; “Uit de analyse bleek dat het probleem niet bij de serviceprovider zelf lag, maar bij wat wel en niet als zijn verantwoordelijkheid gold. Hij werd aangestuurd op snelheid, terwijl de informatie vooraf over de situatie in de meterkast vaak onvolledig was. Ook gaf de terugmelding na afloop onvoldoende beeld van wat daadwerkelijk was aangetroffen en uitgevoerd”.

Retourbezoeken werden bovendien vaak door een andere monteur uitgevoerd. Daardoor werd nauwelijks zichtbaar wat er na eerdere werkzaamheden alsnog mis bleek te zijn. Serviceprovider voelde zich eigenaar van de afspraak, de energieleverancier van het contract, maar niemand voelde zich eigenaar van het resultaat: ‘de aansluiting werkt en blijft werken.’ “Elke partij deed in feite wat van hem werd gevraagd”, vertelt Baak. “De afspraak had een eigenaar en het contract had een eigenaar, maar voor het resultaat waar het uiteindelijk om ging was dat niet duidelijk”.

Gedeeld begrip is pas het begin. De eerste verbetering zat volgens Baak niet in een strenger contract of een nieuwe KPI, maar in het expliciet maken van wat ‘klaar’ precies betekent. De serviceprovider kreeg vooraf betere informatie over de situatie bij de klant. Achteraf werd de vrijblijvende terugmelding vervangen door een gestructureerde checklist met de mogelijkheid om foto’s toe te voegen. Het werk was daarmee niet langer ‘gedaan’ omdat een monteur dat aangaf, maar aantoonbaar afgerond volgens vastgestelde criteria. De energieleverancier kreeg beter zicht op de kwaliteit van het werk en er kwam een duidelijker kader voor de uitvoering. Het aantal herstelbezoeken nam af. Dat gedeelde beeld was nodig, maar daarmee was het eigenaar-

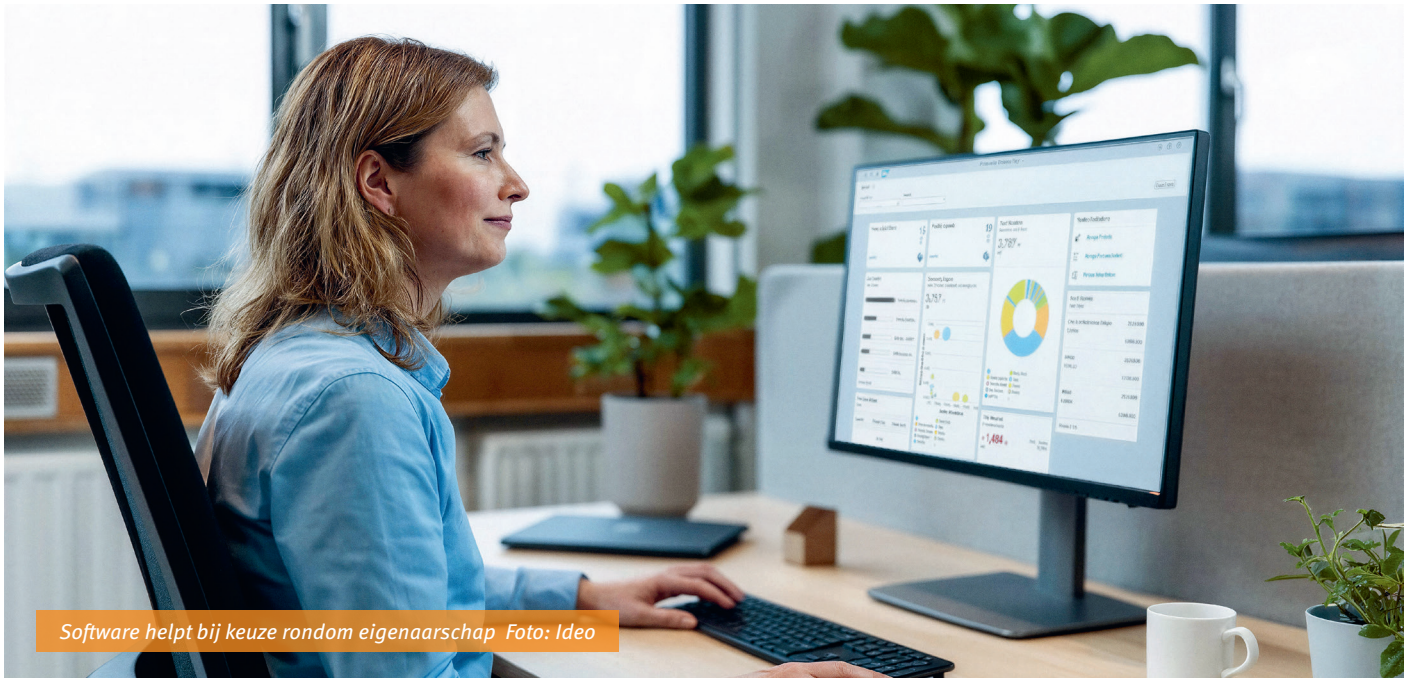
schap nog niet georganiseerd. Weten wat het gewenste resultaat is, betekent immers nog niet dat duidelijk is wie daarvan eigenaar is, wie erop kan sturen en wie erop kan worden aangesproken.

Vijf vragen die helpen eigenaarschap te organiseren. Gedeeld begrip is volgens Baak een belangrijke eerste stap, maar daarmee is eigenaarschap nog niet georganiseerd. Hij stelt aanvullende vragen die kunnen helpen om eigenaarschap verder te structureren: Gedeeld begrip: wat is het resultaat, en wanneer is dat goed? Resultaten onderscheiden: welke deelresultaten en welk eindresultaat zijn er? Eigenaarschap beleggen: wie is eigenaar van welk resultaat en Sturen mogelijk maken: kan die eigenaar daadwerkelijk op het resultaat bijsturen? En ten slotte Aanspreekbaarheid: waarop wordt die eigenaar aangesproken? “De vraag is niet alleen wie eigenaar is van een proces of project, je moet vooral kijken naar de resultaten binnen dat proces. Wie is waarvan eigenaar? Pas als je dat onderscheid maakt, kun je bepalen wie moet sturen wanneer een resultaat uit beeld raakt en wie daarop kan worden aangesproken”.

Leg de vijf vragen naast de casus en zichtbaar wordt waar het misging. Voor de servicepartner was het nakomen van de afspraak een belangrijk deelresultaat; het eindresultaat was een aansluiting die werkt én blijft werken. Doordat dit onderscheid niet scherp was, bleef onduidelijk wie daarvan eigenaar was. De checklist maakte prestaties meetbaar en sturing mogelijk. De kern: niet één eigenaar voor het hele project, maar duidelijk eigenaarschap per resultaat. Binnen één proces kunnen meerdere deelresultaten bestaan, elk met een eigen eigenaar. Zo voorkom je dat onderdelen goed zijn belegd, terwijl niemand verantwoordelijk is voor het eindresultaat. De vijf vragen gaan bovendien vooraf aan technologische keuzes.

Technologie maakt eigenaarschap uitvoerbaar. In Asset Management wordt een vraagstuk als dit al snel vertaald naar technologie: welk systeem of welke functionaliteit hebben we nodig? Maar die vraag komt pas nadat duidelijk is welk resultaat centraal staat en wie daarvan eigenaar is. “Je moet eigenaarschap niet in SAP proberen uit te vinden”, zegt Baak. “Eerst bepaal je welk resultaat bij wie hoort, welke informatie diegene nodig heeft en waar hij of zij op moet kunnen sturen. Pas daarna bepaal je hoe je dat technologisch ondersteunt”. Binnen SAP kan technologie helpen om onderhoudsinformatie vast te leggen, werkzaamheden in het veld te ondersteunen en prestaties inzichtelijk te maken. Zo krijgen eigenaren de informatie die nodig is om afwijkingen te signaleren en gericht bij te sturen. Zo wordt technologie niet de plek waar je eigenaarschap probeert uit te vinden, maar waar je eerder gemaakte keuzes werkbaar maakt.

> ***‘Voorkom dat onderdelen goed zijn belegd, terwijl niemand verantwoordelijk is voor het eindresultaat’***



Software helpt bij keuze rondom eigenaarschap Foto: Ideo