

Assetmanagement van tram-, lightrail- en metro-infrastructuur

Rollen en verantwoordelijkheden



ExpertiseCentrum Rail



EC Rail is een samenwerkingsverband tussen stadsregio's en provincies die railinfrastructuur in beheer hebben

Colofon

Dit document vloeit voort uit een inventarisatie die heeft plaatsgevonden bij de opdrachtgevers voor beheer en onderhoud en opdrachtnemers die al dan niet het asset-managementsysteem (deels) hebben geïmplementeerd. De resultaten zijn binnen de werkgroep van ExpertiseCentrum Rail besproken en daar waar nodig aangescherpt en/of genuanceerd. Dit document beschrijft de situatie in november van 2012.

Werkgroep Assetmanagement:

Pieter Joosten en Max Lamb (Stadsgewest Haaglanden)

Procesbegeleiding en tekst:

Pieter Joosten en Max Lamb (Stadsgewest Haaglanden)

Opmaak:

Ivo Schouten, Amsterdam

november 2012

INHOUD

Introductie	3
1 Rollen binnen assetmanagement	4
1.1 Pas 55	4
1.2 Wet Lokaal Spoor (WLS)	6
1.3 Opdrachtgever openbaar vervoer (DO)	6
1.4 Assetmanager	8
1.5 Rol van de DO	9
2 Resumé en conclusies	11
2.1 Resumé	11
2.1 Conclusies	11
Bijlage I: Definities	12

Introductie

ExpertiseCentrum Rail is hét kennisplatform voor decentrale overheden (DO's) met railinfrastructuur. Binnen het ExpertiseCentrum wisselen deelnemende DO's bestaande kennis en ervaring uit, en wordt gezamenlijk nieuwe kennis verworven. Een themawerkgroep werkt aan assetmanagement en tracht inzicht te verkrijgen in de motieven van DO's om assetmanagement (AM) te (gaan) gebruiken.

De themawerkgroep geeft met dit document inzicht in de rollen en verantwoordelijkheden die kunnen worden onderscheiden in het kader van de aanstaande Wet Lokaal Spoor (WLS) en de AM-kwaliteitsstandaard PAS 55.

Inventarisatie

Dit document vloeit voort uit een inventarisatie die heeft plaatsgevonden bij de opdrachtgevers voor beheer en onderhoud en opdrachtnemers die al dan niet het assetmanagementsysteem (zie de bijlage) (deels) hebben geïmplementeerd. De resultaten zijn binnen de werkgroep van ExpertiseCentrum Rail besproken en daar waar nodig aangescherpt en/of genuanceerd.

De inventarisatie had een drietal doelen:

1. Duidelijkheid verkrijgen omtrent het bestuurlijk perspectief van waaruit de DO zich betrokken voelt bij assetmanagement (welke rol ziet men voor zichzelf, wat zijn verwachtingen ten aanzien van assetmanagement en worden die ook waargemaakt?);
2. Inzicht verschaffen in de huidige stand van zaken ten aanzien van het implementeren van assetmanagement;
3. Ter beschikking stellen van relevante informatie zodat de leden van ExpertiseCentrum Rail daar gebruik van kunnen maken.

Onderzoek

Uit de inventarisatie bleek dat er onduidelijkheid bestond over de taken, rollen en verantwoordelijkheden van opdrachtgevers en opdrachtnemers. Om hier meer inzicht in te krijgen zijn de volgende punten onderzocht en uitgewerkt:

1. Beschrijven van de rollen binnen assetmanagement met daarbij het op hoofdlijnen benoemen van taken en verantwoordelijkheden.
2. Aangeven en onderbouwen aan welke entiteit of organisatie deze taken en verantwoordelijkheden moeten worden toebedeeld, waarbij betrokken wordt:
 - de financiële drijfveer of doelstelling die achter de organisatie schuil gaat;
 - de verantwoordelijkheden voor veiligheid, die de verschillende organisaties hebben of nog krijgen in het kader van WLS;
 - de bestaande normering voor assetmanagement in PAS 55.
3. Aangeven welke middelen en acties nodig zijn om iedere rol goed in te kunnen vullen, rekening houdend met het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering bij overgangen van beheerders en gebruikers als gevolg van aanbesteding.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De verschillende rollen binnen assetmanagement worden beschreven. Tevens worden hierbij op hoofdlijnen taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot assetmanagement benoemd.

In hoofdstuk 2 worden de resultaten puntsgewijs samengevat en conclusies gepresenteerd.

Bijlage I bevat een lijst met definities.

1 Rollen binnen assetmanagement

In dit hoofdstuk worden de verschillende rollen binnen assetmanagement beschreven. Tevens worden hierbij op hoofdlijnen taken en verantwoordelijkheden benoemd.

In paragraaf 4.1 worden vanuit PAS 55 de rollen van de assetowner, assetmanager, asset(service)provider en assetuser binnen assetmanagement beschreven. In paragraaf 4.2 wordt vanuit de Wet Lokaalspoor kort de toekomstige rol van de DO beschreven. In paragraaf 4.3 wordt de positie van de DO beschreven. In paragraaf 4.4 wordt de rol van de assetmanager in het openbaar vervoer beschreven. In paragraaf 4.5 wordt de rol van de DO binnen assetmanagement beschreven.

1.1 PAS 55

Assetowner en assetmanager

We leven op dit moment in het tijdperk van het effectief beheren van de assets die ten doel staan aan het primaire bedrijfsproces van een organisatie. PAS 55 is een Engelse kwaliteitsstandaard die richtlijnen specificeert ten behoeve van het effectief organiseren van het assetmanagementproces. Het onderzoek is gestart bij deze PAS 55-kwaliteitsstandaard. Wat zegt PAS 55 over de verantwoordelijkheden en rollen als het gaat om assetmanagement? Definities hiervan vinden we in de publicatie *Publicly Available Specification (PAS) 55-1:2008 'Part 1: Specification for the optimized management of physical assets'*, ofwel PAS 55-1.

De veelgebruikte termen zoals assetowner, assetmanager en assetuser komen we in PAS 55 niet *veelvuldig* tegen. Alleen de term 'contracted service provider' vinden we in paragraaf 3.14 van PAS 55-1 (in plaats van de term asset provider). Indien we zoeken naar de termen 'assetowner'

en 'assetmanager' in PAS 55-1 en in de publicatie *Publicly Available Specification (PAS) 55-2:2008 'Part 2: Guidelines for the application of PAS 55-1'*, ofwel PAS 55-2, vinden we deze alleen terug in PAS 55-2 op pagina 21 en pagina 39. Ze worden beide in één adem genoemd bij onderwerpen die betrekking hebben op het uitbesteden van assetmanagementactiviteiten. Dit resultaat is onvoldoende om in één keer duidelijkheid te creëren over de definitie en rollen hiervan volgens PAS 55.

De asseeteigenaar is in PAS 55 op te vatten als de directie of het topmanagement van een organisatie en/of onderneming. Als afgevaardigde van de directie staat het hoofd van de assetorganisatie. De organisatiestrategie en doelstellingen van de onderneming worden door hem vertaald naar een assetstrategie, waaraan vervolgens uitvoering wordt gegeven.

De asseeteigenaar kan een gedelegeerd opdrachtgever aanwijzen, die namens hem de asseeteigenaarstaken uitvoert en bijvoorbeeld ook de assetmanager aanstuurt. Denk verder ook aan de verschillende wijzen waarop de rol van de assetmanager kan worden ingevuld:

- door degene die ook de operatie uitvoert, zoals bijvoorbeeld bij HTM of RET;
- op tactisch niveau (hoofdlijnen) intern bij de organisatie (of verzelfstandigd onderdeel daarvan), zoals bij BRU;
- op tactisch niveau extern bij een andere partij dan degene die het onderhoud uitvoert op operationeel niveau (in dit geval is sprake van een managing agent).

Het hoofd van de assetorganisatie kan vanuit zijn verantwoordelijkheid als de assetmanager worden beschouwd. Bij de invulling van deze

rol kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het hoofd van de technische dienst of faciliteiten (fabriek, kantoren), het hoofd leidingnetten (distributiebedrijven).

Een aantal activiteiten van het assetmanagement kunnen volgens PAS 55 onder strikte voorwaarden worden uitbesteed. Hierbij dient de organisatie te borgen dat de risico's hiervan in voldoende mate worden afgedekt. Er zullen bijvoorbeeld afspraken moeten worden gemaakt over het verdelen van kennis en informatie, beslissingsbevoegdheden en dergelijke. Ook moet worden vastgelegd op welke wijze de verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de organisatie en de contractpartner worden geregeld (PAS 55-2:2008, artikel 4.4.2 pagina 10). Of daar ook expliciet de taak van de assetmanager onder valt is uit de PAS 55-richtlijnen niet duidelijk op te maken.

Asset(service)provider

Het begrip serviceprovider kent men in de PAS 55-richtlijnen alleen als 'contracted service provider', vrij vertaald als 'gecontracteerde dienstverlener' (PAS 55-1:2008, artikel 3.14, pagina 3).

Assetuser

De assetuser wordt in de PAS 55-richtlijnen niet expliciet gespecificeerd. Hierover bestaat dus onder de EC-Railleden vooralsnog geen eenduidige interpretatie. De assetuser zou tweeledig kunnen worden geformuleerd:

1. Het is de organisatie, met uitzondering van het deel dat het beheer en onderhoud verzorgt, die gebruikmaakt van de assets. Het is de directie die daarmee invulling geeft aan de doelstellingen van de organisatie. Het zijn de productiemiddelen die door de hele keten van de organisatie lopen. Deze omschrijving van de assetuser zou met name van toepassing zijn op bijvoorbeeld de geïndustrialiseerde productiebedrijven.
2. De assetuser is de vervoerder (klant) die gebruikmaakt van de railinfrastructuur.

Onderstaande tabel geeft in hoofdlijn aan waar het bij PAS 55 om gaat. Met de tabel willen we alleen schetsen welke niveaus PAS 55 kent en welke rollen we daarin kunnen verbinden. De tabel heeft niet de intentie compleet te zijn.

	Hoofditem	Taken assetowner	Door	
	Organisatiestrategie en doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> • Visie, missie en normen en waarden • Bedrijfsstrategie • Doelen • Organisatiestrategie • Stelt middelen ter beschikking (€) 	Directie organisatie	
assetmanagementsysteem	Kostenrisico en life cycles benadering en duurzaamheidsplanning	<ul style="list-style-type: none"> • Assetstrategie • Assetbeleid • Assetdoelstelling • Uitvoeringsstrategie en planning 	Directie stemt hiermee in en stelt middelen beschikbaar.	Strategie tactische uitvoering
	Optimalisatie instandhouding van prestaties	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudspecificaties risicomangement • Inspectie en controle • Vervangings- en vernieuwingsplanning • Organiseren borgen deskundigheid, competent, et cetera • Naleving wetgeving en voorschriften • Documentatie en informatie • In- en externe opdrachtnemers aansturen 	Verantwoordelijke B&O-organisatie opdrachtgever/controle en inspectie.	
	Uitvoering t.b.v. optimalisatie Life Cycle Costs (L.C.C.)	Maken / Inkoop Benutten Onderhouden Afvoeren / Vernieuwen	In- en externe opdrachtnemers en leveranciers	

1.2 Wet Lokaal Spoor (WLS)

De nieuwe Wet Lokaal Spoor (WLS), die in 2012 aan de Tweede Kamer is voorgelegd, dicht de DO's nieuwe taken en verantwoordelijkheden toe. De DO's krijgen vanuit de WLS nadrukkelijk taken en verantwoordelijkheden rondom de lokaalspoorwegen (zie artikel 4 Concept WLS) toebedeeld. De DO is hierbij verantwoordelijk voor de integrale veiligheid en instandhouding van de lokale spoorwegsystemen. Een lokaal spoorwegsysteem is het integrale systeem voor tram, metro en lightrail. Binnen de themagroep Veiligheid EC-Rail worden de taken van de DO's in beeld gebracht en activiteiten afgestemd.

1.3 Opdrachtgever openbaar vervoer (DO)

De positie van de decentrale overheid (DO) als opdrachtgever voor het openbaar vervoer komt voort uit:

- de Wet Personenvervoer 2000;
- de aanstaande WLS;
- verkregen financiële middelen voor exploitatie en beheer en onderhoud van railinfrastructuur;
- organisatorische aansturing van de gemeenten die zij vertegenwoordigt.

De missie van de DO kan als volgt worden omschreven:

Namens de gemeenten die de DO vertegenwoordigt draagt zij zorg voor de opdrachtverlening van *passend* en veilig openbaar vervoer ten dienste van *burgers en bezoekers* van de *regio*. Tevens *waarborgt zij de continuïteit* daarvan tegen *verantwoorde financiële vergoeding* die zij hiervoor *ter beschikking heeft*.

De regio

De DO's verzorgen het openbaar vervoer namens de gemeenten. De gemeenten stellen hiervoor veelal de infrastructuur ter beschikking als het gaat om de weg, vrije banen, plaats voor halten, et cetera. In enkele gevallen (ontstaan vanuit de historie) stelt de gemeente

ook de voertuigen (trams) en overige bedrijfsmiddelen (stalling), al dan niet als (ex-)eigenaar van het vervoerbedrijf, ter beschikking.

Passend

In de zin van aanbod en kwaliteit.

Burgers en bezoekers

Mens(en) (soms met trouwe viervoeter) niet zijnde een specifieke bevolkingsgroep, soort of ras, dan wel op enige wijze onderscheidend anders dan niet voor geleverde diensten betalend. In de volksmond ook wel de ov-reiziger genoemd.

Waarborgt de continuïteit

Het betreft hier niet alleen de dagelijkse continuïteit maar ook de continuïteit bij wisseling van vervoerder en/of aannemer, bijvoorbeeld bij een aanbesteding.

Verantwoorde financiële vergoeding

Aantoonbaar efficiënt en effectief. De belastingbetaler krijgt waar voor zijn geld en de vervoerder wil graag een volgende concessie aangaan.

Ter beschikking hebben

Omvang van budget voor het openbaarvervoer.

Dit is geen eenduidig en gestandaardiseerde missie, maar het schetst wel de kaders van waaruit de DO haar visie formuleert. In het kader van de missie en de WLS moet de DO zich bewust zijn van het feit dat zij zich voor een aantal assets ten minste moet gedragen als de directie van een organisatie, als een asseteigenaar. Het betreft de assets die tot het publieke domein moeten worden gerekend en als zodanig door de DO zijn benoemd.

Verantwoordelijkheden

De DO heeft de verantwoordelijkheid om bovenstaande (of een soortgelijke) en de hieraan verbonden doelen te realiseren, haar organisatie hierop in te richten en de benodigde middelen hiervoor te verschaffen.

Op grond van deze verantwoordelijkheid zal de DO moeten aangeven:

- hoe de procedures voor veiligheid zijn geborgd en hoe deze dienen te worden afgestemd;
- welke prestatie-indicatoren mogen worden verwacht;
- welke veiligheids- en onderhoudsspecificaties dienen te worden gehanteerd;
- hoe de gewenste rapportage structuur er uitziet;
- welke normen onder haar verantwoordelijkheid vallen en (wijzigings)instemming nodig hebben;
- welke beslissingsbevoegdheden ten aanzien van LCC bij opdrachtnemer of opdrachtgever liggen;
- op grond van welke criteria periodiek beoordeling van de onderhoudstoestand van de assets plaatsvindt;
- van welke assets zij assesteigenaar is (zie verder).

Bij het in gebreke blijven van het invullen van genoemde verantwoordelijkheden, kan haar imago als opdrachtgever worden geschaad.

Strategie, doelen en middelen

Strategie, doelen en financiële middelen moeten terug te vinden zijn in het Regionaal Verkeers- en Vervoersplan en in de daarvan afgeleide meerjareninvesteringsplannen Verkeer en Vervoer en de exploitatiebegroting. De DO stelt financiële middelen ter beschikking en heeft een (strategisch) belang bij haar rol als opdrachtgever voor het openbaar vervoer. De DO geeft hier invulling aan voor eigen rekening en risico. Dit is te vergelijken met een directie van een organisatie. De vraag is of een DO ook de fysieke middelen (assets) heeft om haar belangen veilig te stellen en haar rol als opdrachtgever in te kunnen vullen. En als zij assets heeft: welke rol vervult de DO dan ten aanzien van die assets? Moet zij zichzelf als assesteigenaar beschouwen en wat is haar relatie met de assetmanager?

Strategische assets

Zoals eerder aangegeven moet de DO zich in het kader van zijn missie en de WLS bewust zijn van het feit dat zij zich voor een aantal assets ten minste moet gedragen als de *directie van een organisatie*, als een assesteigenaar. Het betreft de assets die tot het publieke domein behoren of daartoe moeten worden gerekend. Om te bepalen welke assets dat zijn kunnen onderstaande criteria worden gehanteerd.

Het betreft de assets die:

- onder directe verantwoordelijkheid vallen van de DO als opdrachtgever, bijvoorbeeld op grond van de Wet Lokaal Spoor (railinfrastructuur);
- Geheel of substantieel voor rekening komen van de DO;
- Bij een aanbesteding:
 - kunnen leiden tot toetredingsdrempels als ze niet worden overgedragen;
 - kapitaal intensief zijn en de levenscyclus de concessieperiode zodanig overschrijdt dat sprake is van onverantwoorde kapitaalvernietiging als ze niet kunnen worden overgedragen;
 - de continuïteit van het openbaar vervoer in gevaar brengen als de overdracht niet is geregeld of niet kan plaatsvinden.

Men zou kunnen spreken over voor de DO strategische assets. Het is van belang dat de DO de keuze maakt over de assets die zij als de hare beschouwt op grond van hiervoor genoemde criteria. De DO is de *assesteigenaar* van strategische assets.

Asseteigenaar

De DO stelt zich bij het busvervoer doorgaans niet de vraag of zij assesteigenaar is. Immers, de vervoerder hoeft de bussen niet over te dragen, ze zijn na de concessie afgeschreven en/of kunnen worden verkocht. De nieuwe concessiehouder neemt zijn bussen mee of is verplicht nieuwe aan te schaffen. Het onderhoud van de voertuigen zit in de DRU-prijs die in concurrentie wordt vastgelegd. De vervoerder is hier assesteigenaar, assetmanager en assetuser van zijn eigen

productiemiddelen. In het kader van PAS 55 behoort het hele assetmanagementsysteem tot de organisatie van de vervoerder. Als product verkoopt hij de mogelijkheid om te kunnen verplaatsen op basis van een te voren afgesproken aanbod. Op grond daarvan baseert de vervoerder zijn assetstrategie.

De DO is de 'aseteigenaar' van strategische assets. In de nomenclatuur van PAS 55 is de DO de 'topmanager van een organisatie' (PAS 55-2, taak van de DO paragrafen 4.2 en 4.3.1).

NB: De 'aseteigenaar' en 'topmanager van een organisatie' zijn in juridische zin geen eigenaar, maar wel verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud, inclusief vernieuwing en vervanging bij einde levensduur van die strategische assets die een voorwaarde zijn voor een continue en veilige exploitatie.

1.4 Assetmanager

PAS 55

In het kader van PAS 55 is de assetmanager in een organisatie te vergelijken met een (interne) opdrachtgever van het beheer en onderhoud (B&O), namens de directie van die organisatie. PAS 55 spreekt niet over een assetmanager als zodanig maar heeft het over de 'organisatie' die hier invulling aan geeft.

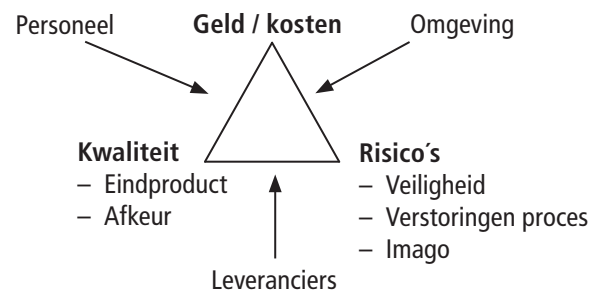
Als voorbeeld: de organisatie dient een assetmanagementstrategie te ontwikkelen die door het topmanagement van de organisatie dient te worden geautoriseerd (PAS 55-2, 4.3.1).

De manager B&O is aangesteld als de direct verantwoordelijke voor het beheer van de assets. Daarom past hij het best binnen de rol die PAS 55 definieert als assetmanager. In het belang van de onderneming richt de assetmanager zich binnen de budgetten die hem ter beschikking staan bij de inrichting van het beheer op:

- faalrisico's;
- financiële schade;
- imagoschade (zie figuur 2).

De manager B&O zorgt ervoor dat belanghebbende partijen op een eenduidige wijze communiceren over de assets, met inbegrip

van leveranciers en aannemers. De assetmanager zorgt dat assets worden onderhouden/vervangen of vernieuwd op grond van de risicoafwegingen veiligheid, continuïteit en imago, in relatie tot optimalisatie van de life cycle cost en de beschikbare financiële middelen (hij is op grond van hiervan ook eigenaar van de lever-, aanleg- en onderhoudspecificaties/normeringen). De assetmanager heeft in het verlengde hiervan ook een belangrijke rol bij ontwikkelings- en nieuwbouwprojecten. Immers, de assetmanager dient op basis van dezelfde risicoafwegingen de assets binnen zijn beheerorganisatie over te nemen. De assetmanager is een onderdeel van het hoger management van de organisatie en neemt zitting in het managementteam van de onderneming. In beginsel heeft de assetmanager geen ander belang dan het belang van de organisatie en het managementteam.

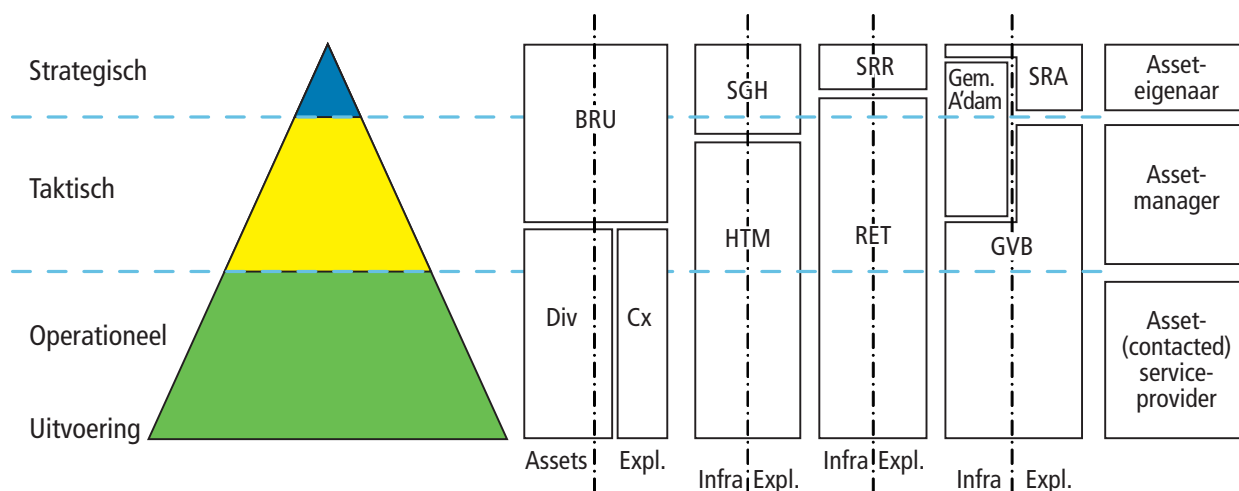


Figuur 1: Afwegingen voor het maken van beheersmatige keuzes

Figuur 1 geeft schematisch de afwegingen weer op grond waarvan beheersmatige keuzes worden gemaakt in termen van geld – risico's – kwaliteit. Dit proces vindt binnen de organisatie plaats op strategisch niveau. De praktische invulling hiervan vindt op tactisch niveau plaats door de assetmanager.

Assetmanager in het openbaar vervoer

Het feit dat de DO niet alleen opdrachtgever is voor de exploitatie van het openbaar vervoer maar bijvoorbeeld ook van het beheer en onderhoud van de railinfrastructuur is inmiddels wel duidelijk en wordt ook bekrachtigd door de aanstaande WLS. Het feit dat de DO aseteigenaar is (in de terminologie van AM), is veel minder vanzelfsprekend voor een DO.



Figuur 2. Invulling van de rollen en taken van de DO's

Dat zij op grond daarvan haar 'assetorganisatie' dient in te richten is iets wat (vooral nog) beleidsmatig helemaal geen item is. Tot nu toe is de inrichting veelal vanuit de historie gegroeid en wordt met vallen en opstaan bijgesteld. Binnen het landschap van DO's zijn verschillende modellen ontstaan qua inrichting en de wijze waarop het opdrachtgeverschap is ingevuld (zie figuur 2).

Figuur 2 pretendeert niet de precieze 'werkelijkheid' weer te geven, maar wil inzichtelijk maken dat er verschillen zijn qua invulling van de taken en rollen van de DO's. De gemeente Amsterdam ziet zichzelf als gedelegeerd opdrachtgever en asseteigenaar, maar is daarmee geen DO in de zin van opdrachtgever voor het openbaar vervoer. Strikt genomen is ze ook geen opdrachtgever voor beheer en onderhoud, immers, de financiële risico's liggen bij de SRA. In het kader van de WLS is de gemeente meer te beschouwen als een beheerder en in het kader van PAS 55 als contractpartner.

Waar ligt nu de rol van assetmanager?

BRU heeft de rol van de assetmanager binnen de eigen organisatie neergelegd (agentschap/tak van dienst). Onder de assets vallen naast de infrastructuur ook de voertuigen en stalling. In Amsterdam ligt de rol van assetmanager hoofdzakelijk bij de gemeente Amsterdam (Dienst Metro). De gemeente Amsterdam is ook de juridische eigenaar van de railinfra-

structuur, en voelt zich daarmee ook de asseteigenaar. In overige gevallen ligt de rol van assetmanager bij de vervoerder die het geheel aan B&O-taken verzorgt.

1.5 Rol van de DO

Bezien vanuit zijn taak om de juiste afweging te maken tussen geld, risico's en kwaliteit, waar hoort dan de rol van de assetmanager te liggen?

Gelet op de afwegingen die de assetmanager maakt (zie figuur 2) is het essentieel dat hij dit volledig doet in het belang van de asseteigenaar. De assetmanager moet in het belang van de asseteigenaar onderhoud of vervangingen kunnen uitstellen en dit afwegen tegen de risico's beschikbaarheid, veiligheid, kosten et cetera. Bij het uitbesteden van deze afwegingsrol van de assetmanager kan het de DO schaden als de assetmanager zijn afwegingen doet vanuit het belang van zijn eigen organisatie (veelal winstgevendheid).

Enkele voorbeelden:

- Diverse opdrachtgevers maken onderscheid tussen het budget voor dagelijks B&O (hetgeen veelal een van tevoren vastgesteld budget is) en budget voor vervanging of vernieuwing. Het kan de onderhoudsorganisatie in sommige situaties geld besparen door investeringen naar voren te halen.

Omgekeerd kan extra onderhoud vervanging soms jaren uitstellen.

- Risico's en eisen ten aanzien van kwaliteit kunnen aangezet/overdreven worden als een ander voor de financiële middelen moeten zorgen.
- Soms moeten keuzes op raakvlakken gemaakt worden waarvan de consequenties of aan de ene kant of ander andere kant van het raakvlak komen te liggen.
- Soms wil de ene partij tot herindelings/inrichting komen ver voordat vervanging van assets van de andere partij aan de orde is.

De assetmanager krijgt te maken met *loyaliteitsvraagstukken* als hij de afwegingen niet waarde vrij in het belang van de asseteigenaar kan maken, bijvoorbeeld doordat zijn organisatie (die hem betaalt en beoordeelt) andere belangen heeft dan de asseteigenaar, zijnde de DO. Op dit moment is dit nog niet de dagelijkse gang van zaken. Immers, de organisaties komen vanuit een historische situatie waarbij belangen nog lang samen zijn opgegaan. Maar het invullen van verantwoordelijkheden, bezuinigingen, verdergaande verplichtingen voor aanbestedingen et cetera vergroten in de toekomst de kans op een loyaliteitsvraagstuk. Het risico bestaat dat loyaliteitsproblemen toenemen en/of ten nadele van de DO worden beslecht. De praktijk kent voldoende voorbeelden waarbij men deze loyaliteitsvraagstukken voor probeert te zijn. Een mogelijkheid is om binnen een organisatie het accorderen van rekeningen, het betaalbaar stellen en het controleren of de afschrijving juist heeft plaatsgevonden, niet door een en dezelfde persoon te laten uitvoeren.

In de situatie van de DO als opdrachtgever van het openbaar vervoer zou de afweging risico – geld – kwaliteit thuishoren bij de DO. Ofwel, dat deel van de taken van de assetmanager hoort thuis binnen de organisatie van de asseteigenaar zijnde de DO. Uitbesteden van deze taak kan alleen als de DO gewaarborgd heeft dat het maken van die afweging waarde vrij plaatsvindt en in zijn belang. Dit

is onder andere mogelijk als hij de gemaakte afwegingen kan beoordelen en er invloed op kan blijven uitoefenen (aanvullende voorwaarde PAS 55-2).

Het andere deel van de taken die de assetmanager heeft, het organiseren van het B&O (te weten in- en uitbesteden, toezicht, informatievoorziening, dagelijks in- en uitbedrijf stellen, et cetera), kan uitbesteed worden. Het gaat hier om deskundigheid op het gebied van aanbesteding, veiligheid, kosten of materie, regelaars, et cetera. De materiedeskundigen adviseren de assetmanager vanuit de praktijk, waarbij niet het maken van afwegingen het item is, maar de ingebrachte deskundigheid. De assetmanager, als onderdeel van de DO-organisatie, kan op basis van beschikbare assetinformatie en ingewonnen adviezen, de juiste afweging te maken zoals eerder omschreven. In het algemeen zal de assetmanager ontwikkelingen in zijn vakgebied bijhouden en wordt hij betrokken bij nieuwbouw.

2 Resumé en conclusies

2.1 Resumé

Algemeen

- Deelnemende partijen binnen EC-rail onderschrijven de toegevoegde waarde van assetmanagement.
- De relatief hoge verwachtingen van AM zijn nog niet (volledig) waargemaakt.
- AM heeft niet geleid tot eenduidige demarcatie van de opdrachtgeversrol in relatie tot B&O railinfrastructuur.
- Verschillende politieke constellaties (+ historisch perspectief) zorgen voor verschillen in aanpak en verschillende beelden over rol- en taakverdeling bij het AM.
- Er bestaan hierdoor verschillende beelden over de assesteigenaar en de assetmanager. Vandaar de vraag: wie is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud in relatie tot het beschikbaar stellen van financiële middelen, risicomangement en kwaliteit?
- Er bestaan onder de decentrale overheden (DO's) ook verschillende juridische eigendomsverhoudingen.
- De DO is zich niet altijd bewust van het feit dat zij zich voor een aantal assets moet gedragen als de *directie van een organisatie*, als een assesteigenaar.
- DO's geven uiteindelijk vanuit verschillende B&O-visies inhoud aan AM. De organisatie rondom AM wordt daarmee maatwerk en er is geen sprake van één aanpak of blauwdruk.

Bezien vanuit PAS 55

- De DO heeft de rol van assesteigenaar (niet te verwarren met juridisch eigenaar). Goed assetbeheer is van strategisch belang voor het goed en efficiënt kunnen functioneren van het openbaar vervoer. De assesteigenaar is verantwoordelijk voor het functioneren

van de te beheren assets en daarmee ook voor de belangenafwegingen en de keuzes die door de assetmanager gemaakt worden.

- De assetmanager handelt in het belang van de assesteigenaar.

Bezien vanuit de aanstaande WLS

- Vanuit de WLS ligt de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en het B&O bij de DO's.

2.2 Conclusies

Op basis van de rol van de DO als opdrachtgever voor het openbaar vervoer, de aanstaande WLS en de kwaliteitstandaard PAS 55 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De rol van assesteigenaar ligt bij de DO.
- De DO dient de assets te benoemen waarvoor hij zichzelf in het kader van AM als assesteigenaar ziet.
- De DO is verantwoordelijk voor de inrichting van het AM-systeem (zie bijlage).
- De DO stelt middelen beschikbaar ter realisatie van het AM-systeem.
- De rol van assetmanager ligt binnen het publieke domein.
- De assesteigenaar kan een gedelegeerd opdrachtgever aanwijzen, die namens hem de assesteigenaarstaken uitvoert en bijvoorbeeld ook de assetmanager aanstuurt.
- De DO is en blijft in het verlengde hiervan verantwoordelijk voor de organisatie van de rol van de assetmanager.
- De afweging tussen risico's versus kosten en kwaliteit behoort tot de taak van de assetmanager.

Bijlage I: Definities

Asseteigenaar

De organisatie die de assets gebruikt voor bedrijfsvoering en ze voor zijn rekening en risico onderhoudt en in stand houdt (in het kader van assetmanagementsysteem is de asseteigenaar niet per se de juridisch of economisch eigenaar).

Assetmanagementsysteem

Volgens PAS 55-1 artikel 3.10

Het geheel van strategie tot organisatorische invulling nodig voor ontwikkeling, implementatie en onderhoud van assetmanagement.

Zoals ook in Nederland wordt gebruikt

Hard- en software die de informatiesystemen van de assets vormen.

DO

Decentrale opdrachtgever openbaar vervoer zoals genoemd in WLS: gedeputeerde staten provincie en het dagelijks bestuur van de plusregio.

Strategische assets

Die objecten/materiaal/materieel (assets) waarvan de DO heeft vastgesteld dat hij daarvoor de asseteigenaar is omdat deze voor hem van strategisch belang zijn.

Publiek domein

Roerende en onroerende zaken die aan de overheid toebehoren en voor het algemeen nut bestemd zijn.