

# Alleen klei-mensen kunnen integrereren

**Binnen Asset Management zouden we zeggen: ‘Ga alleen integreren als het ook een meerwaarde oplevert’. Of in goed Nederlands: Bezint eer ge begint. Dat klinkt logisch, maar de uitvoering is vaak anders. Iets dat vooral het gevolg is van het onvermogen om verder of breder te kijken. Het zal vast techneut-eigen zijn om met een half woord meteen de diepte in te willen duiken, zonder om zich heen te kijken.**

Dat gebeurt niet een enkele keer, dat gebeurt constant. Neem als voorbeeld de gewenste CO<sub>2</sub>-reductie in de bouw. Ik heb de meest fantastische technische oplossingen voorbij zien komen, maar de vraag of de organisatie het geld beter op een andere plek in kan zetten, wordt niet gesteld.


Aan de andere kant zijn er beleidsmakers en assetmanagers die hoogover-plannen schrijven en schema's vol abstracte blokjes produceren, om zo de doelen van de organisatie bewaken. De redactie van VAM heeft mij gevraagd om een visie te geven op hoe Asset Management kan bijdragen aan systeemintegratie. Ik wil het graag omdraaien: wat kan de wereld van systeemintegratie leren van Asset Management? En dan ga ik het niet hebben over gestructureerd werken, data op orde, of life cycle costing, ondanks dat deze instrumenten super bruikbaar zijn. Nee, ik wil het hebben over onze ervaring hoe moeilijk het is om de strategische, tactische en operationele lagen met elkaar te verbinden.

Strategische plannen blijven vaak hangen op ‘Dit is het idee, zoek het nu maar lekker zelf uit’. Tot grote frustratie van de mensen die ermee verder moeten en kapstokjes zoeken om zaken aan op te hangen. Er is een goede reden waarom de strategische plannen on-



Donald Bezemer

voldoende haakjes bieden: De abstracte helicopterkijkers hebben namelijk niet met hun poten in de klei gestaan. Er bestaat zo'n tegeltjeswijsheid over adviseurs: Dat zijn mensen die je kunnen vertellen over vijftig vormen van seks, maar het zelf nog nooit hebben gedaan. Nee, dan een echte adviseur; die komt uit het werkveld waarover hij of zij adviseert, kent de inhoud en is tegelijkertijd in staat om een integraal beeld te schetsen. Een echte strategisch assetmanager heeft jarenlange ervaring met zijn of haar assets, met onderhoudsplannen, met budgettering en met de praktische aandachtspunten in de uitvoering.

Voor systeemintegratie geldt dat net zo. Als de plannen voor de integratie gemaakt worden door mensen die goed conceptueel kunnen denken, maar het onderwerp in kwestie nog nooit van dichtbij hebben ervaren, dan krijg je een gemankeerd plan. En dan wordt het heel lastig integreren. Het is belangrijk bij systeemintegratie dat de strategische plannen mede gemaakt worden door mensen die met hun voeten in de klei hebben gestaan. Mensen die weten wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn. Mensen die met hun jarenlange ervaring kunnen aangeven wanneer iets weggegooid geld is. Want systeemintegratie mag nog zo ideaal klinken, de wereld is lang niet altijd maakbaar. Sommige integraties zijn heel waardevol, andere integraties zijn verspilde moeite. Het zijn de klei-mensen die het verschil weten te duiden. 

Donald Bezemer  
Directeur DON Bureau