

*“Aandacht voor cultuur geeft asset management meer kans”*

## De zachte kant van asset management

**“Aandacht voor cultuur geeft asset management meer kans van slagen.” Dat stelt Robert van Grunsven, consultant bij CMS. Hij onderzoekt voor zijn studie Asset Management Control hoe een asset managementcultuur eruitziet en hoe gemeten kan worden in welke mate een cultuur hieraan voldoet.**

Als een van de eersten onderzocht Van Grunsven de invloed van de organisatiecultuur op het realiseren van asset managementdoelstellingen. Omdat asset management een relatief nieuw aandachtsgebied is, is er weinig kennis over cultuur in asset management. Van Grunsvens master thesis ‘Which characteristics of organizational culture influence the achievement of asset management objectives and how can these be assessed?’ heeft daarin verandering gebracht. Hij stelt dat expliciet aandacht besteden aan cultuur een toegevoegde waarde heeft voor asset management. Van Grunsven: “Asset management staat of valt met de inzet van de medewerkers. Inzicht in de cultuur leidt tot een betere of snellere acceptatie van asset management”.

**Basisveronderstellingen werken remmend**  
Organisaties werken al jaren aan onderhouds- en asset management. Toch bereiken ze niet altijd hun doelen. Van Grunsvenzocht uit hoe dat komt. “Cultuur bestaat uit meerdere lagen, net als een ui. We kijken vaak alleen naar de buitenste lagen. Dit zijn de

‘oppervlakteverschijnselen’ (zichtbare structuren, processen en gedrag) en ‘gedragen normen en waarden’ (strategieën, doelstellingen en filosofieën van de organisatie). Maar de essentie van cultuur gaat schuil achter de diepere lagen: de zogenaamde ‘basisveronderstellingen’. Dat zijn de fundamentele overtuigingen, die grotendeels onbewust zijn, zoals het geloof van een groep in haar eigen overtuigingen. Als deze overtuigingen remmend werken op het realiseren van asset managementdoelstellingen, is het wenselijk om de cultuur te veranderen.”

### De ideale cultuur

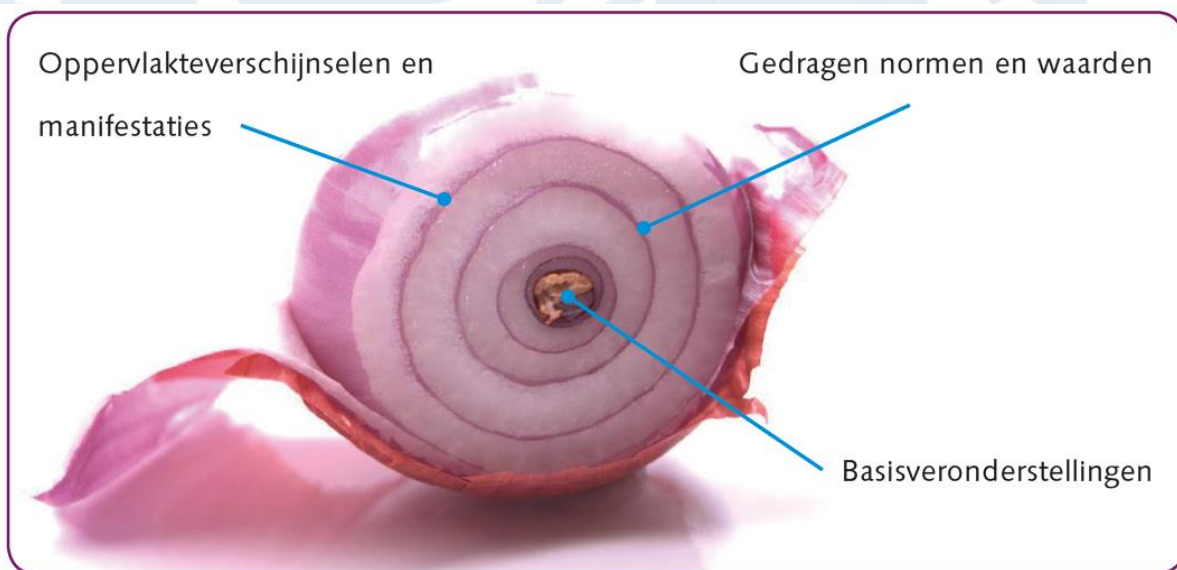
Van Grunsven verzamelde bestaande dimensies en ontwikkelde nieuwe dimensies. Daarmee kunnen organisaties hun asset management cultuurprofiel inzichtelijk maken. Op basis hiervan kan gericht een veranderstrategie worden ontwikkeld. Hoe kun je nu die dieperliggende veronderstellingen en waarden beïnvloeden? “Bijvoorbeeld door de dialoog met mensen aan te gaan en te achterhalen wat hun overtuigingen zijn. Door te werken aan deze dieperliggende

basisveronderstellingen, komt het bereiken van de asset managementdoelstellingen dichterbij.”

#### Van thesis naar cursus

Robert van Grunsven schreef de thesis in het kader van zijn master in Asset Management Control. Hij bestudeerde de literatuur, organiseerde een group session

met relaties van CMS en reflecteerde met zijn scientific supervisor drs. Jorien Enning. Zijn werkgever Luc de Laat ondersteunde hem. De Laat: “Wij zijn heel trots op Robert. Naast zijn toch al drukke baan, stak hij vele uren in zijn thesis. En daar plukken wij de vruchten van: met Robert ontwikkelen we een cultuurscan en een cursus over cultuur in asset management.”



*De ui als metafoor voor het cultuurmodel van Schein.*

**“Aandacht voor cultuur geeft asset management meer kans”**

***Uit: Circular 2013-2, pagina 1-2, nieuwsbrief CMS Asset Management***