

Asset management naar het einde van de wereld



Ype Wijnia
John de Croon

ASSET MANAGEMENT NAAR HET EINDE VAN DE WERELD

Eerste ebook versie augustus 2013
Uitgeverij U2pi BV, Voorburg, Nederland
ISBN: 978-90-8759-383-4
NUR: 801

Asset management naar het einde van de wereld
Ype Wijnia en John de Croon

Website auteurs: www.assetresolutions.nl
Email auteurs: info@assetresolutions.nl

© 2013 AssetResolutions B.V. Alle informatie in deze publicatie is en blijft eigendom van AssetResolutions B.V. Deze publicatie wordt verstrekt in strikt vertrouwen, en zal noch geheel, noch gedeeltelijk worden verveelvoudigd zonder voorafgaande toestemming van AssetResolutions B.V.

Asset management naar het einde van de wereld

Ype Wijnia

John de Croon

VOORWOORD

Als asset management adviseur krijg je natuurlijk wel eens het verwijt dat je aan de ene klant verkoopt wat je bij een andere klant geleerd hebt. Een consultant verzint dus niks, maar schuift alleen met dozen kennis van anderen heen en weer. In zekere zin is het natuurlijk waar, maar dat is ook de toegevoegde waarde van een adviseur. De kennis is immers niet in het vrije domein beschikbaar. Toch doet het ook onrecht aan de waarde die een adviseur kan hebben. Door de synthese van leerervaringen ontstaat immers een completer beeld dan elk van de individuele klanten zelf heeft. Als de adviseur zich daarnaast ook zelf bezighoudt met het ontwikkelen van het vakgebied komt hier nog iets bij wat helemaal niemand anders weet. Of dit ook allemaal op ons van toepassing is blijft natuurlijk de vraag, maar we vinden het een mooie rechtvaardiging van ons bestaan.

Desondanks gaat het leven van een asset management adviseur niet altijd over rozen. In elke organisatie die “iets” met asset management wil zien we dezelfde worsteling. Soms gaat het over de definitie van asset management, de doelstelling ervan, of de precieze betekenis van bepaalde termen. Wat vaker gaat het over de toegevoegde waarde van asset management, of wat er nu precies anders is dan de huidige werkwijze. Maar het meest van al draait de worsteling om het idee dat asset management dat ergens anders is ontwikkeld absoluut niet past bij de assets die de organisatie in beheer heeft. De situatie is zo uniek, dat de resultaten die elders zijn behaald hier niet gerealiseerd kunnen worden. Vaak volgt op deze worsteling dan nog de constatering dat men eigenlijk al heel lang aan asset management doet. En omdat men het al zolang doet, kan het toch niet anders dan optimaal zijn? Dus dan kan je toch niets van anderen leren?

Yeah right. Geen enkele organisatie is zo goed dat er niets van anderen geleerd kan worden. Sterker nog, de beste organisaties lijken juist het meest bij anderen te kijken naar wat er beter kan. Gelukkig zie je dit ook in de praktijk. Na wat initiële weerstand tegen de verandering wordt asset management uiteindelijk omarmd, en krijgt het ook de eer die het toekomst, namelijk dat het een management systeem is dat voor voortdurende verbetering zorgt.

Dit algemene patroon van weerstand, worsteling en uiteindelijke omarming riep bij ons een beeld op van inefficiëntie. Was het nu echt nodig dat iedereen zelf het wiel opnieuw uitvond? Zou het niet beter zijn om de ervaringen die op dit gebied bestaan bij elkaar te brengen in een soort asset management gids

zodat mensen sneller door de ontwikkeling zouden gaan?

Zo gezegd, zo gedaan. We begonnen vrolijk aan het schrijven van de Principia Activa Optima, het ultieme boek van asset management dat op alle vragen antwoord moest geven. Voor de mensen die er geen ervaring mee hebben: het schrijven van een boek kost enorm veel tijd, zeker als het intern volledig consistent moet zijn. We kwamen er dus al snel achter dat het vrijwel niet te combineren was met ons drukke bestaan als schuiver van dozen met kennis. Daarom besloten we er maar een serie kortere artikelen van te maken, die als columns door het leven zouden gaan.

Oorspronkelijk was de gedachte niet meer dan een reeks columns, maar toen we na een jaar terugkeken en zagen dat we inmiddels 56 columns geschreven hadden, stak het idee van een boek toch de kop weer op. Niet een fundamentele monografie, maar gewoon een begeleidend schrijven voor de tocht naar het einde van de asset management wereld.

We kunnen u garanderen dat in de columns tegenstrijdigheden staan. Sommige dingen veranderen nu eenmaal en er ontstaan nieuwe inzichten. Heeft u behoefte om daarop te reageren, dan vernemen we uw reactie graag. De vele 'likes' en reacties die we op onze online columns hebben gehad motiveren ons immers om door te gaan met het pad waar we ingeslagen zijn.

We willen daarom ook iedereen bedanken die ons van ideeën heeft voorzien. En we willen tevens excuses aanbieden aan al de assets die we verwaarloosd hebben door zo enthousiast met ons vak bezig te zijn. Het zal nooit meer gebeuren, beloven we.....

Zwolle, Ype Wijnia en John de Croon

INHOUDSOPGAVE

1	Risicomangement, hoe heurt dat eigenlijk?	9
2	Leemtes in informatievoorziening voor de asset manager	12
3	Zin en onzin van asset management rolsplitsing	15
4	Groot en klein in asset management	19
5	Beslissen is een vak	22
6	Programmamanagement met een andere kwaliteit	26
7	Omgaan met veranderingen	29
8	Outside in of inside out uw visie vormen?	32
9	Valkuilen in de risicomatrix	35
10	Scheid risico's van kansen	39
11	Optimale timing	42
12	Hoe presteert de service provider?	45
13	Budgetopbouw	48
14	Asset management made simple. No bridge too far.	50
15	Risico-inventarisatie	53
16	Besluitvorming met weinig informatie	57
17	De paradox van het kiezen	60
18	Succesvol werken aan een opdrachtgever / opdrachtnemerrelatie	63
19	Zin en onzin van verzekeren	66
20	Lessen van de Titanic	69
21	Test het Nederlands recht maar niet	72
22	beslissen over veiligheid	75
23	PAS55 gecertificeerd: proeve van bekwaamheid?	79
24	Porfoliobeslissing	82
25	Informatievoorziening helpt de service provider efficiënter te werken	86
26	Programmamanagement	89
27	Wie wir von unseren Nachbarn gewinnen	93
28	Weer of geen weer	96
29	En toen was het geld op.. criteria voor een asset management proces	99
30	Tunnelvisie	102
31	De volgende stap: inrichten datamanagement	105
32	Vervanging ener asset	108
33	Hoe ver met RCM?	112

34	Vormen van asset management: de verschillen	116
35	Vormen van asset management: verklaring van de verschillen	120
36	Vormen van asset management: overeenkomsten	124
37	Vormen van asset management: een uniform model	128
38	Aanvaardbaar risico	131
39	Maintenance in de boardroom?	134
40	Spijt	138
41	Lifecycle costing is nodig voor asset management	142
42	Asset management voor dummies	145
43	Binnen 10 jaar ijsvrij?	149
44	Feestje	152
45	Succes door ook nee te zeggen	155
46	Race to the bottom	158
47	U bent de hoofdprijs waard	161
48	Vals spelen	165
49	Hamsteren	169
50	Belast bezit	172
51	Wanneer welke onderhoudsstrategie?	175
52	Asset management: filosofie of instrument?	178
53	Sommige voordelen zijn pas op langere termijn zichtbaar	182
54	Standaardisatie	185
55	Voorraadbeheer in asset management: wie regelt de BOB?	189
56	Het einde van de wereld	193

Risicomanagement: hoe heurt het eigenlijk?

Ype Wijnia, 18 november 2011

De afgelopen jaren zijn veel bedrijven die in het beheer van infrastructuur actief zijn overgestapt van klassiek onderhoud en beheer naar het modernere asset management. Vrijwel iedereen die de overstap gemaakt heeft, spreekt zich publiekelijk uit over het belang van risicomanagement binnen asset management. Toch valt op dat het daar vaak bij blijft. Er wordt wel gesproken over risicomanagement maar klinkende resultaten blijven uit. Veel risicomangers excuseren zich daar min of meer voor door te stellen dat ze een faciliterende rol hebben, en dat de business de inhoud moet doen. Excusez les mots, maar dat is de grootste onzin die er bestaat. Juist risicomanagement is het vakgebied waar inhoud en proces nu net niet te scheiden zijn. Een klein voorbeeld. Neem het risico van inbraak. Als je iemand de opdracht geeft om het inbraakrisico te managen dan zal de een kiezen voor een verzekering, een ander legt een alarmsysteem aan en de derde neemt een waakhond. Eigenlijk is dat wel vreemd, dat voor hetzelfde probleem 3 verschillende oplossingen gekozen worden. De enige verklaring is dan ook dat het oplossingen voor verschillende problemen zijn. Als de financiële schade van een inbraak als probleem wordt gezien dan is een verzekering een goede oplossing, bij het gedoe en de rotzooi van een inbraak is voorkomen met een alarminstallatie beter, en als het gevoel van onveiligheid belangrijk is dan is een hond zo'n gekke keuze nog niet. Met andere woorden, je kan risico's pas managen als je weet wat het probleem echt is, dus welke waarden gevaar lopen. Bij het inbraakrisico voor een huis heeft de eigenaar alle vrijheid om die afweging zelf te maken, maar in een bedrijf zal toch centraal aangegeven moeten worden wat belangrijk is (bijvoorbeeld via de bekende trits missie, visie en strategie). Pas dan kan de business gaan aangeven hoe de waarden en doelstellingen gevaar kunnen lopen. Echter, in het begin van risicomanagement zijn die waarden en doelstellingen helemaal niet zo helder, tenminste niet binnen de infrabedrijven. Ze doen gewoon wat ze altijd hebben gedaan, en het waardesysteem is nauwelijks expliciet. Als je in zo'n situatie alleen maar optreedt als procesbegeleider dan zit al snel iedereen met de handen in het haar (behalve de faciliterende risicomanager natuurlijk, want er hebben vast fantastische discussies plaatsgevonden). Maar hoe moet je het dan wel doen?

Zoals al gesteld is het allerbelangrijkste voor risicomanagement het bestaan van een coherent geformaliseerd waardesysteem. Zonder doelstelling kan je immers geen risico lopen. Een praktische weg om het waardesysteem te formaliseren is het opstellen van een risicomatrix. Een risicomatrix is een tabel met langs de ene as omschrijvingen van effecten en hun classificatie, en op de andere as de omschrijving van kansen en frequenties. In de tabel zelf staat welk risiconiveau wordt toegekend aan de combinaties

van kans en effect. De tabel hieronder geeft een voorbeeld.

		Waarschijnlijkheid							
		Financieel	Veiligheid	Reputatie	Zeer laag	Laag	Geregeld	Hoog	Zeer hoog
Ernstig	Catastrofaal	> 10 M €	Meerdere doden	Internationale commotie	M	H	H	H	H
	Ernstig	>1 M €	Dodelijk ongeval of blijvende invaliditeit	Nationale commotie	M	M	M	H	H
	Behoorlijk	> 100 k €	Letsel met langdurig verzuim	Regionale commotie	L	L	M	M	H
	Matig	>10 k €	Letsel met kort verzuim	Lokale commotie	L	L	L	M	M
	Klein	>1 k €	EHBO of bijna ongeval	Interne commotie	L	L	L	L	M

Let wel, het gaat om het opstellen van de matrix, niet om het hebben van de matrix. Inzicht in wat belangrijk is ontstaat namelijk in de discussie die je voert over welke waarden belangrijk zijn voor het bedrijf, wanneer een impact op een waarde ernstig of catastrofaal wordt, en bij hoe vaak van welke impact een risico onacceptabel wordt. Bij het domweg kopiëren van de matrix van een ander heb je misschien wel een bruikbaar instrument, maar als de wereld verandert kun je dat niet meer aanpassen.

In het opstellen van een risicomatrix kan overigens nog steeds van alles fout gaan. Nog afgezien van de discussie over kleuren, naamgeving en oriëntatie (arbitrair maar wel belangrijk voor een consistent beeld) is er een aantal valkuilen waar vaak ingetrapt wordt. De eerste is dat effecten met hetzelfde label toch niet even erg zijn. Normaal gesproken zou je indifferent moeten zijn tussen twee kwaden van gelijk gewicht. Als je toch een voorkeur hebt met het gewicht blijkbaar niet gelijk. De tweede valkuil heeft te maken met nauwkeurigheid. Als je effecten en kansen op vijf niveaus kan kwalificeren, dan zou je verwachten dat er ook vijf risiconiveaus zijn. De volgende valkuil is het te gemakkelijk toekennen van de term ontoelaatbaar risico. Als iets echt ontoelaatbaar zijn, moet je bereid zijn alle toelaatbare dingen te doen om dat risico te beperken, en vaak is dat toch niet zo. Een ontoelaatbaar risico dat uiteindelijk geaccepteerd wordt is de facto niet ontoelaatbaar. De laatste belangrijke valkuil tenslotte is het opnemen van de risico's zelf in de effectbeschrijving. Een typisch voorbeeld gaat over de toestand van de assets, bijvoorbeeld het verroest zijn. Als dit direct in de effectzijde geplaatst wordt (even chargerend: het verroest zijn van een pijp is catastrofaal) dan ontstaat een cirkelredenering, alsof het verroest zijn van de pijp uit zichzelf erg is. Het gaat er natuurlijk om dat een verroeste pijp kan lekken/scheuren/breken, waardoor er materiaal naar buiten stroomt met alle gevolgen (verlies van waardevolle grondstoffen, milieuvervuiling, gevaarlijke situatie) van dien. Het verroest zijn van de pijp is erg omdat deze gevolgen op kunnen treden, niet om de roest.

Dat roept wel de vraag op wat een risico eigenlijk is. Vaak wordt geroepen "risico = kans maal effect", maar dat is de kwantitatieve benadering van het begrip, zeg maar de verwachte hoeveelheid ellende. Risico is dan een maat. Bij risico-inventarisatie draait het juist om het benoemen van de manieren waarop die ellende kan ontstaan. Een risico is in die zin een entiteit, gebeurtenis die de waarden op een negatieve manier

kan beïnvloeden. Om onderscheid tussen deze twee verschillende concepten te maken kan het handig zijn om te spreken over risico als het over de gebeurtenis gaat, en over exposure als het om de verwachte waarde gaat. Dit gaat overigens nog voorbij of risico als entiteit wel bestaat. Moderne inzichten wijzen erop dat een risico niet een objectief onderdeel is van de werkelijkheid waaraan je kunt meten, maar een door de waarnemer opgelegde structuur aan de mogelijke gebeurtenissen in die werkelijkheid. Die mogelijke gebeurtenissen zijn echt (in ieder geval als ze optreden), maar de structurering is gewoon handig, en kan ingewisseld worden indien iets anders beter is. Kortom, een risico is een abstractie maar niet een objectief ding.

Dit laatste is ook de belangrijkste reden waarom je proces en inhoud niet kunt scheiden in risicomanagement. De risico's komen niet uit de werkelijkheid, ze liggen daar niet te wachten tot ze ontdekt worden, nee, ze ontstaan uit de mogelijkheden om er binnen de structuur en het waardesysteem van het bedrijf wat aan te doen. Als je enige gereedschap een hamer is kan je moeilijk anders dan alle problemen als spijker te beschouwen. Het structureren van de bedreigingen voor een bedrijf op zo'n manier dat de business er een efficiënte oplossing voor ziet is de uitdaging voor de risicomanager. Dit is niet faciliterend maar eerder vormend. Dat dit structureren niet gemakkelijk is staat buiten kijf, maar als je het als vakman niet kunt, hoe kun je dan verwachten dat de leken in de business het wel kunnen? Kortom, risicomanagers aller landen, wees niet bang vuile handen te maken en help de business daadwerkelijk de waarde van het bedrijf te verbeteren. Anders is het alleen maar produceren van papier waarop mensen zaken invullen die ze niet begrijpen, en dat heeft in geen enkel waardesysteem toegevoegde waarde.

Invullen leemtes in informatievoorziening voor de Asset Manager

John de Croon, 18 november 2011

Veel ondernemingen hebben een Enterprise Resource Planning (ERP)- of Enterprise Asset Management (EAM) systeem geïmplementeerd¹. Dit zijn systemen voor een geautomatiseerde ondersteuning van een groot aantal bedrijfsprocessen.

De functionaliteit zit in gebieden zoals Financiën & control, Personeelsbeheer, Projectbeheer en Onderhoud. ERP en EAM ondersteunen echter niet alle processen voor een Asset Manager. In bedrijven die zich ontwikkelen op asset management gebied, groeit de behoefte aan een goede ondersteuning van de informatievoorziening. Een grote verandering is het belang van informatiesystemen bij de besluitvorming. Vroeger was er een sterke menselijke inbreng in elke stap en bij veel bedrijven is dat nog steeds zo. Veel beslissingen worden tegelijkertijd genomen worden door één persoon bij het opstellen van een plan, en niet gedistribueerd over tijd en mensen zoals dat gebeurt wanneer een ontwerper/werkvoorbereider/uitvoerder veel beslissingen neemt. Geautomatiseerde ondersteuning kan hier goed bij helpen. Die ondersteuning is vaak ondergebracht in niche tools. Bedrijven willen die tools aanschaffen en denken soms dat daarmee de kous af is. Maar met de invoering van die niche tools komen problemen naar voren zoals de integratie van gegevens. Hoe moet een bedrijf daar nu mee omgaan?

In de figuur zijn functionele gebieden voor de Asset Manager te zien, die met elkaar verbonden zijn via een al dan niet geautomatiseerde integratielaag. In een aantal functionele gebieden bestaan vaak leemtes. Dat ERP- en EAM-systemen leemtes hebben is op zich geen probleem. De strategie van leveranciers van die systemen is om de kernfunctionaliteit van de processen voor de meeste klanten zo goed mogelijk te bieden. De kapitaalintensieve sector is soms maar een deel van de complete markt van ERP en EAM-leveranciers en die kapitaalintensieve sector is ook nog divers. Nicheleveranciers spelen hierop in door specifieke producten te leveren zoals risicoregisters², gereedschappen voor het bepalen van onderhoudsconcepten en prioriteringstools voor beheersmaatregelen. Die producten houden soms ook rekening met de diversiteit van de kapitaalintensieve bedrijven en zijn dan branche specifiek.

¹ Bij ERP-systemen valt te denken aan SAP, Oracle en IFS. EAM-gereedschappen met een wereldwijd groot marktaandeel zijn bijvoorbeeld Infor EAM (voormalig Datastream), Maximo en Ventyx.

² Zie bijvoorbeeld <http://www.assetresolutions.nl/nl/producten/risk-processor>

In hun enthousiasme om zich te verbeteren schaffen bedrijven soms op ad hoc basis tools aan, maar dat is niet zonder problemen. De problemen zitten vaak in de integratie van gegevens tussen het ERP- of EAM-systeem en de niche tools (zowel tussen ERP/EAM en niche tools als tussen niche tools zelf). Die blijken dan niet goed op elkaar aan te sluiten of er komt niet eenduidige redundante data voor. Het gebrek aan standaardisatie binnen organisaties vormt een hindernis voor asset management (bron: The state of Asset Management in the Netherlands. Y.C. Wijnia, P.M. Herder. World Congress on Engineering Asset Management, 2009).

	Functioneel gebied	Samenvatting	Veel voorkomende leemtes in ERP en EAM
Integratie	Visievorming	Ondersteuning voor de bepaling en vastlegging van de toekomstige risicopositie per jaar	Leveren alleen input. Geen functionaliteit voor weergeven gewenste risicopositie per periode
	Risicoregister	Hierin liggen de risico's vast inclusief de impact (kans en effect) per bedrijfswaarde en over de bedrijfswaarden heen	Geen register voor het beheersen van risico's opgenomen met calculatie monetaire waarde over bedrijfswaarden heen. Tevens vastleggen beheersmaatregelen (eis in PAS55 en NTA8120)
	Risico-analyses	Kwantificeren van risico's: hoe groot is het risico en wat is de ontwikkeling van de faalkans i.r.t. bijvoorbeeld leeftijd van assets	'what if' analyses (simulaties) uitvoeren en bepalen optimale onderhoudsconcept niet mogelijk
	Planvorming	Functionaliteit voor bepalen optimale portfolio waarmee de hoogste risicoreductie per euro voor bedrijfswaarden wordt bereikt	Geen functionaliteit voor prioriteren van investeringsvoorstellen. Effect op de investeringsplanning niet te bepalen. PAS55 en NTA8120 stellen hier wel eisen aan
	Programma-management	Gereedschappen waarmee de uitvoering van de maatregelen uit de portfolio kunnen worden bewaakt	Geen koppeling van doelstellingen van een project aan de uiteindelijk gewenste verbetering op de bedrijfswaarden
	Asset code register	Database waarin sleutels en attributen van de objecten op 1 plek worden beheerd, gebruikt door verschillende functionaliteiten	Data wordt soms meermalen vastgelegd. Data in ERP/EAM wijkt af van data in andere systemen. Opstellen managementinformatie en uitvoeren analyses daardoor moeizaam
	Beslissings-ondersteuning	Gereedschap waarmee informatieanalyses vanuit verschillende systemen met elkaar geanalyseerd kunnen worden	Faalkosten van storingen ontbreken soms. Onderhoudskosten van een asset te vergelijken met de faalkosten, de gedeerde inkomsten en rendement. Is dikwijls voorhanden in rapportages
	Kennis-management	Vastlegging en beheer van asset management relevante informatie en het eenvoudig kunnen hergebruiken ervan	Dikwijls aanwezig. Gegevens om te zoeken tussen systemen sluit niet altijd goed op elkaar aan
	Contract-management	Ondersteuning bij het overeenkomen en beheren van asset management contracten inclusief de KPI's die daarbij horen	Vastleggen interne contracten (SLA's) tussen Asset Manager en Service Provider niet altijd mogelijk, alsmede KPI's tussen de Asset Manager en Service Provider en hierop te rapporteren

Het is dus niet verwonderlijk voor goed asset management een organisatie moet zorgdragen voor consistentie van data³. Ook is de data vaak alleen maar aanwezig in de hoofden van mensen en niet in systemen en is het eigenaarschap van de gegevens niet goed geregeld. Wanneer organisaties zich verder willen ontwikkelen binnen asset management, is het erg belangrijk dat informatiemanagement wordt ingericht. De vraag die dan opkomt is, wat dat dan is. Informatiemanagement bestaat uit twee onderdelen.

Allereerst moet een eenduidig datamodel worden opgesteld (een gegeven mag maar voor één uitleg vatbaar zijn), dat ook moet worden beheerd. Het betekent dat het model consistent moet zijn (vrij van innerlijke tegenspraak) en het model moet erg flexibel zijn. Wijzigingen in de organisatie moeten een minimale invloed hebben op het model. Verder moeten gegevens tussen verschillende organisatorische entiteiten uitgewisseld kunnen worden en ieder gegeven mag maar één eigenaar hebben.

Binnen informatiemanagement is het ook essentieel dat de rollen en verantwoordelijkheden worden vastgesteld en ingevoerd voor het beheren van de gegevens. Immers wat heb je eraan om een mooi datamodel op te stellen, wanneer niemand zich verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van de data?

Ergo: wanneer een bedrijf zich wil ontwikkelen is het aanschaffen van nichetools een belangrijke stap. Echter als dat gepaard gaat zonder een eenduidig datamodel en de rollen voor het juist aanleveren van data niet goed ingevoerd worden, is het als een mooie lijst in een museum zonder schilderij. Dat is geld verbranden en dus geen goed asset management.

3 De asset management standaard NTA8120 eist dat ook expliciet

Zin en onzin van Asset Management rolsplitsing

John de Croon, 2 december 2012

Asset Owner, Asset Manager, Service Provider. Deze termen worden vaak gebruikt in asset management. Soms terecht, soms niet. In deze column wordt kort ingegaan op begrippen, voordelen en problemen. En hoe u het succesvol kunt invoeren met een glimlach.

De genoemde termen komen voor als rollen (soms zelfs als formele afdelingen) in kapitaalintensieve bedrijven. Sommige bedrijven zijn zich bewust van de rollen en hebben die geformaliseerd⁴. Andere bedrijven zijn zich bewust, maar zien de voordelen en nadelen nog niet. En er zijn bedrijven die zich nog helemaal niet bewust zijn van die rollen⁵.

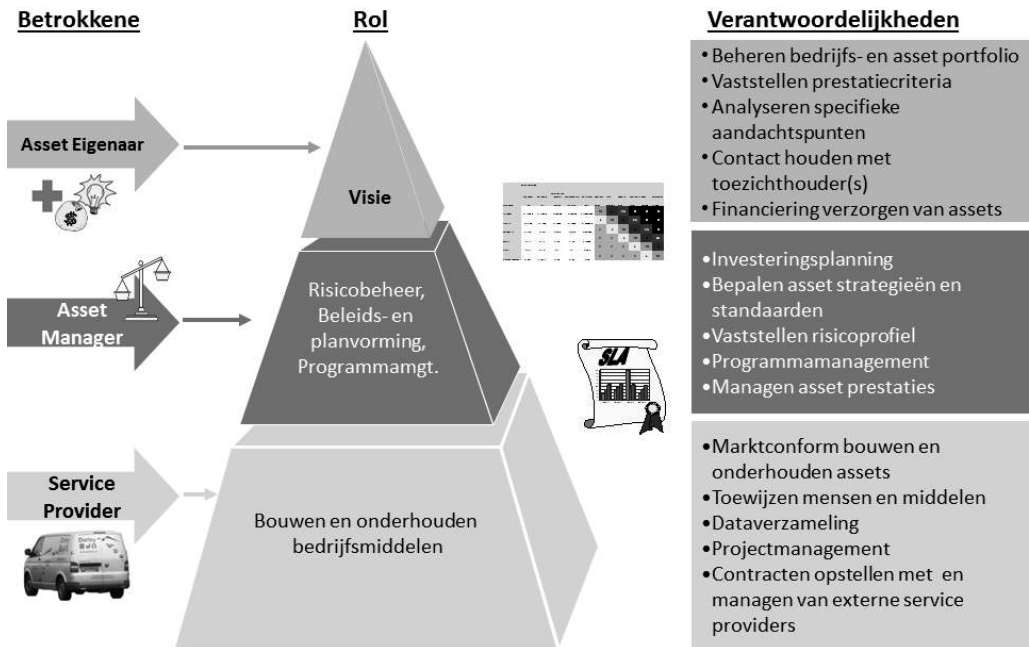
Zichtbaar zijn overlappende verantwoordelijkheden (de kans dat een activiteit wordt uitgevoerd is dan groot, maar efficiënt is het waarschijnlijk niet...) of ontbrekende verantwoordelijkheden (ai...dan gebeurt er niets. Dit komt bijvoorbeeld voor bij het uitvoeren van risicoanalyses op bedrijfswaardenniveau). Ook is verwarring van begrippen zichtbaar waardoor mensen langs elkaar heen praten. Daarom eerst iets over die begrippen.

De Asset Owner (of asset eigenaar) is verantwoordelijk voor het 'Governance systeem'. Die asset eigenaar moet bepalen welke belanghebbenden (stakeholders) belangrijk zijn en welke waarde het kapitaalintensieve bedrijf wil toevoegen. Dit is een lange termijn visie. Dit krijgt de asset manager mee als concrete kaders⁶ waarmee besluiten genomen moeten worden. De asset manager bekijkt welke risico's een bedreiging kunnen vormen voor de opgelegde kaders en hiervoor worden beheersmaatregelen bedacht. Die plannen worden uitgevoerd door een rol die Service Provider (dienstverlener) genoemd wordt. In de figuur is dat samengevat.

4 Denk aan bedrijven in energietransport en –distributiebedrijven, in de railinfra en drinkwaterleiding bedrijven

5 Onder andere waterschappen zijn dikwijls "bewust onbekwaam" of "onbewust onbekwaam"

6 In de vorm van een risicomatrix, bedrijfswaarden en KPI's



“Maar waarom zou ik een rol moeten splitsen?” is vaak te horen. Voordelen zijn dat het focus geeft en duidelijkheid in gewenste doelen. De Asset Manager sluit aan op de lange termijn visie van de Asset Owner, los van operationele problemen die de Service Provider oplost. Daarmee is de Asset Manager verlost van de verantwoordelijkheid de uitvoerende medewerkers aan het werk te houden en de juiste competenties horen bij de juiste rol. Maar er zijn meer voordelen. Evenzogoed zijn er in de praktijk nadelen.

Voordelen rolsplitsing

Focus. Asset Manager stelt doelen niet direct bij na incidenten. Het werk dat de Asset Manager uitvoert is in de regel niet urgent, maar wel belangrijk. Wanneer dit werk continu wordt verstoord door korte termijn problemen, gaat dat ten koste van de kwaliteit van de beslissingen. Met rolsplitsing gebeurt dat niet meer.

Nadelen rolsplitsing

Voor kleine bedrijven is formaliseren van rollen in afdelingen vanwege schaalgrootte niet interessant.

Allocatie van budgetten en rapportages moet worden aangepast aan nieuwe rollen.

Hoogste toegevoegde waarde per geïnvesteerde Euro. De Asset Manager is niet verantwoordelijk om uitvoerend personeel aan het werk te houden.

Rollen zijn ingedeeld naar noodzakelijke competenties. Het is dan mogelijk om beslissingen te nemen die waarde toevoegen over de gehele levenscyclus heen. De functionele scheiding verdwijnt. Die scheiding leidt in de regel tot sub optimalisatie op bijvoorbeeld het 'ontwerp', 'realisatie' of 'onderhoud'.

Het dominante cultuuraspect in kapitaalsintensieve industrie is dikwijls technologische superioriteit en het vermijden van conflicten. Dit kan tot onnodige kosten leiden. De Asset Manager moet juist optimaliseren over bedrijfswaarden heen, dus meer dan alleen financiën. Met rolsplitsing is impliciete gedrag van groep beslissers positief te beïnvloeden.

Het op papier zetten van de rollen en verantwoordelijkheden is eigenlijk nog het minst moeilijke. Tijdens een klaverjasavond met een hapje en een drankje kom je spreekwoordelijk al een heel eind. De pijn zit hem in de cultuuraspecten. Er is een eerlijke en open bedrijfscultuur nodig waarin gezamenlijk gegroeid kan

Onderschatten van effecten van de bedrijfscultuur

- Als b.v. de Asset Manager op de stoel van de Asset Owner gaat zitten, is de kans groot dat individuele voorkeuren de boventoon voeren, en niet het toevoegen van maximale waarde voor de belanghebbenden.
- 'Als die Asset Manager zo goed weet wat er moet gebeuren, dan voer ik mijn werk uit en verder niets'. De uitdaging is de impliciete kennis van mensen van de Service Provider te blijven gebruiken en die mensen te betrekken. Juist die mensen hebben vaak tientallen jaren ervaring. En die ervaring is vaak nauwelijks in systemen opgeslagen!
- Afspraken over marktconformiteit tussen Asset Manager en Service Provider kunnen moeizaam gaan, omdat mensen daardoor soms efficiënter moeten werken en vrijheid kunnen verliezen.
- De leiderschapsstijl moet worden veranderd aan de nieuwe rol.
- Asset Manager gaat zitten wachten totdat Asset Owner met kaders komt.

worden. De machtsverhoudingen moeten goed 'boven tafel komen'. Misschien is dat klaverjassen nog niet zo'n gek idee. Het kan met verschillende personen (rollen) gespeeld worden. Uiteindelijk wordt altijd helder wie welke kaarten had en hoe de (troef)kaarten verdeeld waren. De verhoudingen komen dus altijd boven tafel! Dus wilt u daadwerkelijk uw rollen gaan splitsen, begin dan met klaverjassen. En zorg dan wel voor genoeg hapjes en drankjes. En papier.... Mist u nog een speler, ik doe wel mee⁷.

⁷ De discussie over Amsterdams of Rotterdams is een aparte column waard en laat ik graag aan een ander over

Groot en klein in Asset management

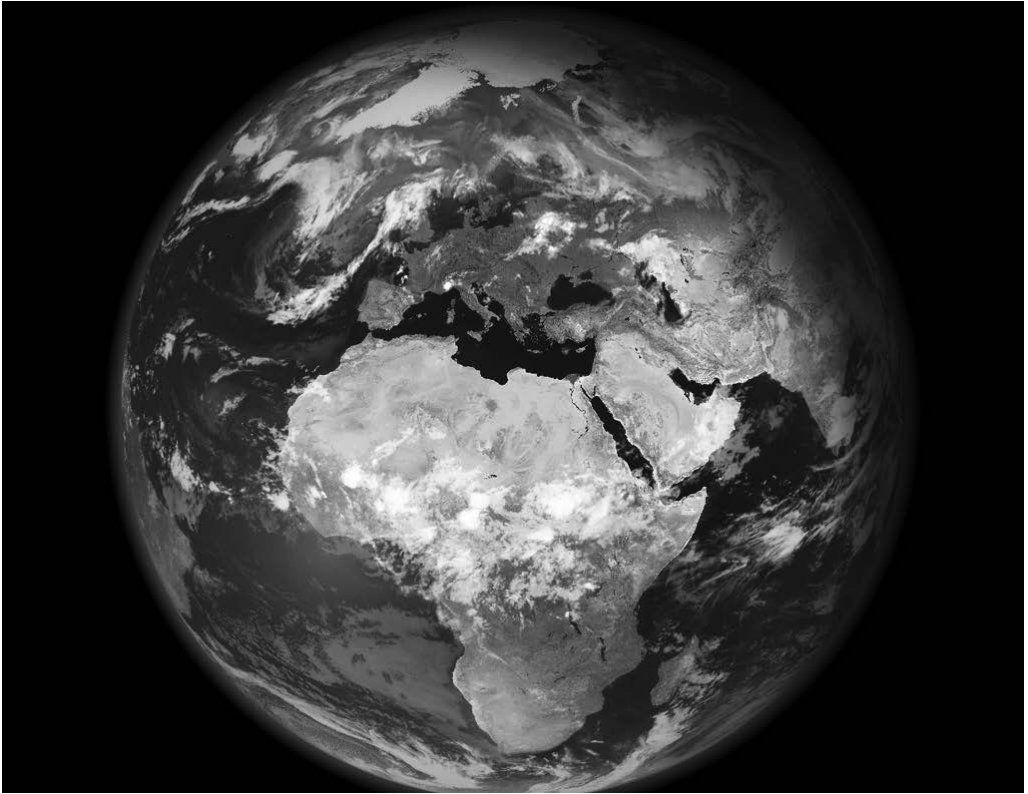
Ype Wijnia en John de Croon, 16 december 2012

In de beginjaren van asset management (we spreken nu over het einde van de vorige eeuw) moest de Hollander alle informatie van overzee halen, in het Verenigd Koninkrijk om precies te zijn. Nu is de Noordzee nou ook weer niet een hele grote plas water, maar toch.... In de vele asset management conferenties die daar georganiseerd werden kwam je geregeld dezelfde Nederlandse gezichten tegen, maar meestal slechts één of twee tegelijkertijd. Tot een memorabele avond in 2004, toen er een complete Nederlandse delegatie bleek te zijn. Bij het diner stelde een of andere wijsneus toen wel een erg bijdehante vraag: "Waarom treffen we elkaar eigenlijk alleen in het buitenland en nooit in Nederland?" Op zich natuurlijk volkomen terecht, want het zou minder tijd en geld kosten, en mogelijk zelfs effectiever zijn, omdat het ook een taalbarrière scheelde. En als bonus kwam daar ook nog eens een lagere milieulast bij (al gebiedt de eerlijkheid mij wel te zeggen dat milieubewustzijn in de asset management modellen in 2004 nog niet zo'n grote rol speelde). Dus helemaal in lijn met de principes van asset management.

En dat was nou precies waarom het zo'n slecht plan was. Als je de kennis over asset management in Nederland zou kunnen halen, dan was er voor ons, asset managers, geen enkele reden meer om de wereld rond te vliegen om te kijken hoe anderen het deden. Dat was natuurlijk niet de bedoeling. Asset management was iets voor anderen. Er kan best minder geïnvesteerd en onderhouden worden, de klant moet de extra storingsen maar voor lief nemen. Ook de service provider kon best goedkoper, dan besteedt die maar uit naar een bedrijf met een goedkopere CAO. Alles was ok, zolang wij maar erkend werden in ons streven naar kwaliteit waarvoor we natuurlijk wel naar allerlei exotische oorden moesten vliegen. Al zijn er vast vele mensen die niets buiten vliegtuig, taxi en hotel zien als ze naar een conferentie in een exotisch oord gaan, maar dat is toch echt hun probleem. Dat het geld en tijd en milieu kostte, soit, het ging erom dat hierdoor kennis genomen kon worden van verbetermogelijkheden die in potentie vele malen groter waren dan de kosten. Soms moet je nu eenmaal investeren om ergens te komen.

De wijsneus (wij waren het niet) trok zich gelukkig niets van deze weerstand onder de oppervlakte aan en organiseerde een eerste bijeenkomst. Daarna nam een ander het stokje en zo ging het een tijdje door. Deze estafetteloop vond een rustpunt toen Next Generation Infrastructures een aantal bijeenkomsten ging faciliteren in de vorm van het Asset Management Platform op haar thuisbasis, de TU in Delft. Op dit moment is het weer wat meer een rondreizend circus, waarbij deelnemers aan het platform de bijeenkomst afwisselend hosten. De bijeenkomsten zijn ongeveer twee keer per jaar, met telkens een 20-30 tal deelnemers uit de diverse sectoren in Nederland. Dus ten opzichte van bijeenkomsten in den vreemde is het aantal relevante deelnemers gegroeid, de frequentie waarmee je ze ziet is groter, en de kosten zijn veel lager. Ook achteraf dus een uitstekend voorbeeld van asset management!

Toch is het wel een beetje een paradox. Natuurlijk zijn lage kosten gerechtvaardigd om grote verbeteringen te realiseren, maar aan de andere kant is elke verbetering er eentje. En als die zo voor het grijpen ligt als het voorbeeld van bijeenkomen in Nederland in plaats van in Londen dan moet je ze niet laten liggen. Het is ook iets als "Practice what you preach": een asset management cultuur ontstaat niet als je als leiders niet consequent het goede voorbeeld geeft. Zoals een wijs man ooit zei: "de uitwerking van een strategie wordt niet zichtbaar in grote lijnen maar in de details, omdat die aangeven hoe de visie is doorgesijpeld naar de lagere echelons". Dit sluit ook aan bij asset management als levensovertuiging. Je moet alleen die dingen doen die jou en je stakeholders meerwaarde brengen; de rest moet je gewoon laten. Wat die meerwaarde precies is zul je met je stakeholders moeten afstemmen, maar op alle schalen zal dat iets te maken hebben met welvaart, gezondheid, vrede en veiligheid in de juiste balans. Dat er soms spanningen zitten tussen deze waarden op een verschillende schaalniveaus is absoluut waar, maar soms kan een verandering van perspectief een waardevol inzicht bieden. Voor een marsmannetje is de aarde maar een klein bolletje in een onmetelijke ruimte. Die persoon zou ook zien dat de welvaart, gezondheid, veiligheid en vrede op het niveau van de aarde behoorlijk lijden onder het streven naar deze waarden op lagere niveaus. Maar wat het marsmannetje ook zou kunnen zien is dat er in de wijde omtrek niets is waar systeem aarde nog uit kan putten, zodat men op de lange duur er op aarde zelf uit moet zien te komen. Men zal dus meer balans moeten gaan vinden in de eigen belangen en de belangen van de ander. Is dat nu geen mooie gedachte om de kerst mee in te gaan? Wij wensen u alvast een fantastische kerst en zeer gelukkig 2012 toe!



Bron figuur: NASA / NSSDC

Beslissen is een vak

Ype Wijnia, 16 december 2012

In alle asset management vraagstukken moet een keuze gemaakt worden. Gaan we door met het onderhouden van deze oude machine of installeren we een nieuwe? Gaan we investeren in nieuwe capaciteit of proberen we met operationele maatregelen de capaciteit van de bestaande assets te verhogen? Welke leverancier van assets kiezen we? Hoeveel reservematerialen moeten we op voorraad houden? Zelfs de opdracht om bijvoorbeeld 10% te besparen op de onderhoudsuitgaven betekent dat een traject gestart wordt waarbij afgewogen moet worden welk onderhoud verminderd kan worden zonder dat de risico's al te sterk toenemen. Je kan de stelling waarmee de column opende dus ook omkeren: als er geen keuze gemaakt hoeft te worden is er geen vraagstuk.

Gezien de centrale rol die beslissen inneemt bij asset management kan je je verbazen over het gebrek aan aandacht dat het maken van de juiste keuze krijgt in de asset management literatuur. In de PAS55 eisen komt de term beslissing (decision) bijvoorbeeld slechts twee keer voor. De eerste eis (4.4.6) is dat de informatie adequaat moet zijn om de juiste beslissingen te nemen, de tweede eis (4.7) is dat er in de management review beslissingen genomen moeten worden over wat er moet veranderen. Dat je iets zou kunnen vastleggen over de manier waarop je beslissingen neemt staat slechts in de tweede noot bij de asset management strategie (4.3.1). Dit wekt toch op zijn minst de suggestie dat beslissen een non-issue is. Als de medewerkers de juiste informatie en opleiding/training hebben dan kunnen ze blijkbaar automatisch ook de goede keuze maken.

Misschien is dat wel zo in het Verenigd Koninkrijk, waar ze ook moeilijke dingen kunnen als aan de linkerkant van de weg rijden, maar hier in de lage landen zien we toch dat beslissen niet zo vanzelfsprekend is als men wel aanneemt. Wat je bijvoorbeeld vaak ziet bij het oplossen van knelpunten is dat een medewerker een projectvoorstel uitwerkt, en pas aan het eind van dat proces zal het voorstel (in de vorm van een budget aanvraag) ter besluitvorming voorgelegd worden aan het hogere management. Er kunnen dan een aantal dingen gebeuren. De medewerker kan bijvoorbeeld geluk hebben en een boekhouder treffen.

Boekhouders zijn voorspelbare mensen, ze stellen namelijk altijd dezelfde vragen:

- Kan het goedkoper?
- Kan het later?

Op beide vragen kan de medewerker zich makkelijk voorbereiden, door bijvoorbeeld iets te ruim te begroten en het project ruim op tijd te initiëren. Met een heel moeilijk gezicht kan de medewerker dan beloven heel hard zijn best te gaan doen om de kosten 10% naar beneden te krijgen, maar dat het project dan toch wel zeker volgend jaar moet starten. Nu zijn boekhouders wel voorspelbaar, maar niet dom, en na een tijdje zullen ze dus aannemen dat er 10% budget en één jaar uitstel in het voorstel is verstopt en dan daar geen genoeg meer mee nemen. De wapenwedloop van onzinnige projectbegrotingen is dan begonnen.

De medewerker kan ook pech hebben. Hij treft dan in de besluitvorming een techneut die manager is geworden. Het is helemaal pech als die manager ook nog uit hetzelfde vakgebied komt. Het projectvoorstel zal dan namelijk de techneut in de manager wakker maken, waarna die zich gaat bemoeien met de inhoud van het voorstel. Soms zijn dat betrekkelijk onschuldige zaken, alleen om er even een stempel op te drukken, maar het kan ook serieuzere vormen aannemen. De manager komt dan met andere functionele eisen waardoor het projectvoorstel aangepast moet worden, of erger nog, de manager maakt ter plekke een radicaal herontwerp. De medewerker zit dan met een ontwerp in zijn maag dat hij niet snapt of dat misschien wel onuitvoerbaar is. De beste manier om met dit soort beslissers om te gaan is door ze al veel vroeger in het project mee te nemen, bijvoorbeeld al bij de eerste schetsen van het ontwerp. Maar wat dan gebeurt is dat er delegatie omhoog plaats vindt. De medewerkers zijn aangenomen om projecten te ontwerpen, maar doen in feite alleen maar de uitwerking van de details.

De derde mogelijkheid is dat de medewerker een besliskundige treft in de besluitvorming. Dit is geen pech meer, maar een regelrechte ramp. Waar zowel de boekhouder als de techneut de noodzaak van het project bij wijze van spreken nog blind accepteren, stelt de besliskundige die noodzaak juist ter discussie met rare vragen. Wat kan er fout gaan als we het project niet doen? Wat is het dus probleem dat dit project oplost? Welke alternatieve manieren zijn er om dit probleem op te lossen? Die vragen kan de medewerker helemaal niet beantwoorden. De hele essentie van het bestaan was ingekrompen tot de go/no-go beslissing voor het project. Een botte afwijzing kan nog afgeschoven

worden op onbegrip van het management, of de politiek in het algemeen. Maar die vraag om alternatieve oplossingen, die blijft hangen. Waarom zou je een slechter alternatief maken naast de gepresenteerde beste oplossing? Hier wordt het voorstellingsvermogen van de medewerker tot het uiterste getergd. Want hoe slecht kan je het alternatief maken zonder je geloofwaardigheid te verliezen? En wat als men dan toch dat alternatief kiest, wat dan? Medewerkers die dit lot treft lopen vaak met hun ziel onder de arm rond. Er zijn bij wijze van spreke oorlogen om minder begonnen.

Helaas voor de medewerker heeft de besliskundige wel een punt. Wat de beste oplossing is hangt namelijk af van hoe de stakeholders de verschillende effecten van de alternatieve oplossingen waarderen. Ook het laten bestaan van het probleem is een oplossing met een eigen waardering. Door dit netjes naast elkaar te zetten kan je in dialoog met de stakeholders tot de beste keuze komen. De beste keuze is namelijk de keuze die door de stakeholders als beste keuze wordt ervaren. Beste is dus een subjectief iets.

In de praktijk kan het heel lastig zijn om alle stakeholders bij alle beslissingen te betrekken. Een pragmatische oplossing is dan om de belangen van de meest relevante stakeholders te vangen in een bedrijfswaardenmodel waarmee de projecten te beoordelen zijn. Om bruikbaar te zijn moet zo'n model tastbaar en concreet zijn, met abstracte begrippen kan je immers niet meten en beoordelen.

Maar dit is niet genoeg. De medewerkers lopen namelijk tegen de muur aan dat ze achteraf het probleem bij hun oplossing moeten benoemen, en dat is natuurlijk uitermate inefficiënt. Je kan beter van te voren definiëren welk probleem opgelost moet worden en daar alternatieve oplossingen voor vragen. Dit hebben we wel eens ketenomkering in het besluitvormingsproces genoemd. Als je dit op wat abstracter niveau bekijkt betekent het dat je eerst de risico's (= verzameling knelpunten) in beeld moet hebben voordat je de beheersmaatregelen ontwerpt.

Dat brengt me terug bij de positie die beslissen inneemt in PAS55. Met de nadruk op informatievoorziening en competentie suggereert ze dat de juiste beslissing een objectief iets is. Maar veel van de informatie die je nodig hebt is helemaal niet objectief. Uiteraard, een deel van de informatie betreft feiten, zoals aantallen, inkoopprijzen en leeftijd. Maar het al dan niet optreden van

In de wereld wordt de term asset management te pas en te onpas gebruikt. Op de radio komt weleens een asset manager langs om de ontwikkelingen op het Damrak te commentariëren. Die gebruikt dan termen als toxic assets, shoulders, head, the neckline, perfect storm, cup and handle en resistance line. Na zo'n compleet begrijpelijk verhaal volgt dan een advies om te investeren in een fonds waarmee de koersdaling van de herverzekering van het recht een optie op een aandelenportefeuille te kopen afgedekt wordt. Juist ja. Aan de andere kant kan je in een technisch bedrijf een onderhoudsmanager tegen het lijf lopen die begint over een afwijkende meting van het residuniveau van het oliefilter van de 64, maar dat dat mogelijk kwam door de verlopen ijking van de momentsleutel. Uiteindelijk komt het er op neer dat de hele 64 misschien maar beter vervangen kan worden, maar door één of ander high tech analyse apparaat aan te schaffen kan dat waarschijnlijk voorkomen worden. Of er dus maar even gelapt kan worden. Dank u vriendelijk. Beide exemplaren van de homo sapiens specialis maximus (of homo sapiens idiotus maximus?) denken aan asset management te doen, maar daarover kan je van mening te verschillen. Centraal in asset management staat continue verbetering met de gehele organisatie. Dat lukt alleen als iedereen snapt waar over gesproken wordt. Bij de bovenstaande teksten kan daar toch enige twijfel over bestaan.

Om enige duidelijkheid te scheppen, geven Ype Wijnia en John de Croon periodiek hun visie op asset management. Dat doen ze met een wekelijkse column, die op hun website gepubliceerd wordt. Op een luchtige en bondige manier komen zo de belangrijke thema's aan bod. In dit boek zijn de columns van 2011 en 2012 opgenomen. De titel van het boek laat zich eenvoudig verklaren. De columns worden op vrijdag gepubliceerd. In 2012 viel de laatste werkzame vrijdag op 21 december, toevallig de dag waarop het einde van de wereld voorspeld was. Dit boek beschrijft dus met recht asset management tot het einde van de wereld.

Ype Wijnia en John de Croon zijn partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat ze in 2010 samen hebben opgericht. Beiden hebben een zeer ruime ervaring in asset management voor de kapitaalintensieve sector.

Beurtelings geven ze sinds 2011 hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column.

**www.assetresolutions.nl
info@assetresolutions.nl**