

Binnen het pers

ORGANISATIE

Jan A. Kamphuis

Asset Management, een begrip dat door talrijke bedrijven en organisaties op verschillende wijze wordt uitgelegd. Asset Management als gedachtegoed, als systeem, is voor velen nog een abstract en onduidelijk begrip. Dit is ook verklaarbaar omdat het heel lang heeft ontbroken aan een standaard, een norm die duidelijk richting en concrete handvatten geeft.

Bij het begrip Asset Management gaat het niet om het maken van een lijstje van bedrijfsmiddelen dat bij elke aanpassing gedocumenteerd moet worden. Nee, het gaat er meer fundamenteel om een afweging te kunnen maken welke kosteneffectieve maatregelen bijdragen aan een optimale risicobeheersing tegen de laagst totale kosten gedurende de gehele levensduur van deze bedrijfsmiddelen. Om een optimale kosteneffectiviteit (figuur 1: sturing op kosteneffectiviteit) te realiseren en erop te kunnen sturen, is een integrale benadering binnen, en in voorkomende gevallen soms buiten, de bedrijfsketen noodzakelijk. Bij deze benadering wordt aandacht gegeven aan het inventariseren van het huidige en gewenste kwaliteitsniveau van een

een stuurmiddel waarmee niet alleen de kosten over de levensduur worden bewaakt maar er óók wordt gestuurd op de batenkant als beschikbaarheid, betrouwbaarheid, productiviteit, benuttinggraad en eco-efficiëntie. Toepassing van de beschreven benadering lijkt veel lastiger dan het op het eerste gezicht lijkt. Het wordt eenvoudiger door kennis te nemen en gebruik te maken van de handreiking die de van origine Britse standaard PAS 55 (Publicly Available Specification) biedt.

Achtergrond

De ontwikkeling van de PAS 55 standaard kent een geschiedenis. Dat de ontwikkeling van de standaard net aan de andere kant van de Noordzee plaatsvond, wekt niet zo veel verwondering. In de jaren '80 is onder het bewind van premier Margaret Thatcher, de Iron Lady een privateringsbeleid ingezet. De eerste contouren van een vrije markt werden in die tijd zicht-

competitieve cultuur was zich aan het ontwikkelen. Verantwoordelijkheden op de verschillende beheerniveaus gingen wijzigen en daardoor kwamen het be-

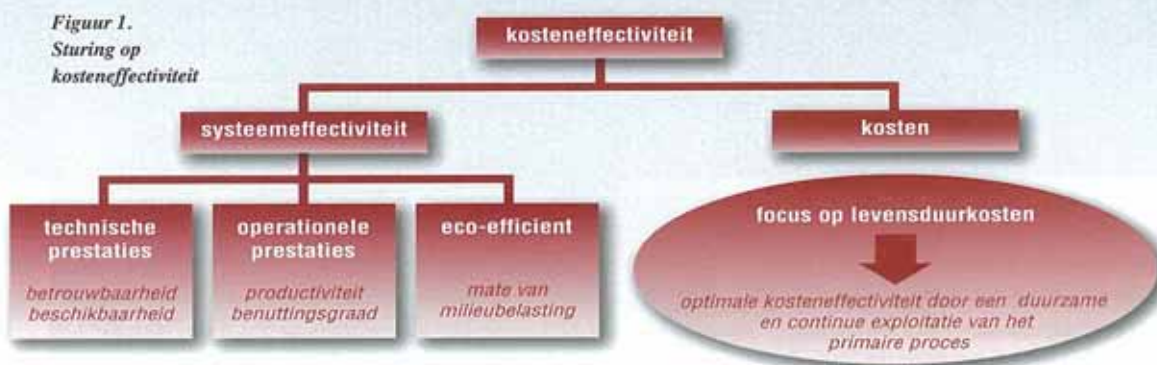
'Kosteneffectiviteit, de optimale balans tussen systeemeffectiviteit, baten en totale kosten over de gehele technische levensduur'

troubaar functioneren van installaties en de diensten die daarmee worden geleverd, onder druk te staan. Over de consequenties ervan, op zaken als bijvoorbeeld milieu, veiligheid, laat staan op het gebied van kosteneffectiviteit, had niemand nagedacht. Een toename van bedrijfsrisico's leek niet ondenkbaar. Om nog maar te zwijgen van een afname van een immer noodzakelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een particuliere organisatie kan uit concurrentie- en winstoverwegingen makkelijker besluiten noodzakelijk onderhoud aan installaties uit te stellen waar een overheidsorganisatie dat niet zal doen. Groot-Brittannië zal haar lesje geleerd hebben. Het land werd destijds geconfronteerd met een aantal ernstige treinongelukken die voortkwamen uit het negeren van een duidelijke onderhoudsbehoefte. En dat alles om financiële redenen.

Wet- en regelgeving

Om te borgen dat bedrijven binnen het kader van wet- en regelgeving aantoonbaar kunnen maken dat zij verantwoord omgaan met hun bedrijfsrisico's, is er onder politieke druk een kwaliteitsmethodiek ontwikkeld. Toepassing van deze methodiek geeft elk bedrijf de juiste richting en nodige handvatten om op transparante wijze aan te tonen dat de bedrijfsvoering op orde is. De methodiek kwam destijds tot stand in samenwerking met overheid, bedrijfsleven en belangenorganisaties. Toepassing moest ook de overtuiging geven

Figuur 1.
Sturing op
kosteneffectiviteit



aantal essentiële gebieden binnen een bedrijfsvoering, de bedrijfs- en werkprocessen, functionaliteit en effectiviteit van datasystemen, de wijze van organisatie op de verschillende beheerniveaus en bewustwordings- en gedragsaspecten. Het werken naar en realiseren van een optimale kosteneffectiviteit resulteert in een meerwaarde voor de business. Immers Asset Management als methodiek en zelfs als bestuurlijk kader geeft

baar...echter de consequenties in het geheel niet. Talrijke andere overheden volgden het voorbeeld van Engeland. Op het moment dat Margaret Thatcher begin 1990 moest terugtreden, waren inmiddels al tientallen staatsbedrijven geprivatiseerd. Met een ware aardverschuiving in de arbeidsverhoudingen als gevolg. Grote en omvangrijke bedrijven verwisselden van eigenaar, een stevig

Jan A. Kamphuis is
Managing Partner
bij Traduco

pectief van PAS 55

dat de vrije-marktgedachte kon blijven gehandhaafd. Met aan de andere kant duidelijke en dwingende spelregels om een 'license to operate' te verkrijgen. Anders gesteld, bedrijven deden er goed aan om hun huishouding op orde te brengen en te houden met behulp van Asset Management. De PAS 55 kan als een leidraad fungeren bij invoering en borging van Asset Management.

Toekomstperspectief

De PAS 55 geldt momenteel als de norm voor Asset Management en wordt al door diverse bedrijven toegepast. De norm doorstaat met glans een vergelijking met bijvoorbeeld de ISO 9000 en ISO 14000 kwaliteitsnormen. Inmiddels maakten al diverse bedrijven invoering en borging van Asset Management onderdeel van hun strategische bedrijfsdoelstellingen. Steeds meer bedrijven realiseren zich welke rol en verantwoordelijkheid zij ten aanzien van de maatschappij moeten nemen. Daarnaast neemt de bewustwording toe dat invoering en borging van Asset Management meerwaarde toevoegt aan de totale bedrijfsvoering en dat daardoor positieve effecten ontstaan op het gebied van imago, reputatie, concurrentie en marktpositie. Ontwikkelingen werken al zover door dat bedrijven steeds vaker een audit laten uitvoeren op de kwaliteit van hun ingevoerd Asset Management systeem. Mooi meegenomen is natuurlijk het verkrijgen van het PAS 55-certificaat, de kers op de taart. PAS 55 heeft alle ingrediënten van een goed beheerd Asset Management systeem in zich opgenomen en vertaald naar een standaard. Het simpel afvinken op een standaard controlelijst zou de borging van Asset Management onderuit halen dus er moet wel actief aan worden gewerkt. Het is belangrijk in te leren zien dat met een goed beheer van alle fysieke bedrijfsmiddelen binnen een bedrijfsvoering heel wat kosten kunnen worden bespaard. Uit ervaring blijkt inmiddels dat blijvende kostenreducties van 15-30 procent en een verhoging van de prestatie en beschikbaarheid van de bedrijfsmiddelen van 5-20 procent haalbaar zijn.

PASS 55 gecertificeerd

Een PAS 55-certificaat biedt een bedrijf een aantoonbaar en optimaal functi-

onerend Asset Management systeem op integraal niveau, binnen de gehele bedrijfsketen met betrekking tot de bedrijfsprocessen, systemen en organisatie. Zo'n bedrijf toont hiermee aan volledige verantwoordelijkheid te nemen en te willen behouden voor zijn 'license to operate'. Maar toepassing van Asset Management geeft ook richting aan de strategische bedrijfsdoelstellingen vanuit een risicomangement gedachte. Die stemmen daarmee overeen met de effecten van gevoerd beheer en onderhoud van de fysieke bedrijfsmiddelen. Onafhankelijke adviesbureaus als Traduco ondersteunen hun haar klanten in het proces van definiëring, inrichting en borging van Asset Management. De integrale aanpak binnen dit proces is zodanig dat verschillende voorwaarden worden ingevuld, noodzakelijk om op kosteneffectieve wijze beheer te kunnen voeren over alle fysieke bedrijfsmiddelen.

De definitie die Traduco voor Asset Management hanteert, schetst de aspecten waarop een bedrijf dat Asset Management wil gaan toepassen, zich moet richten.

De definitie luidt: 'Asset Management omvat de organisatie en alle taken die nodig zijn om alle fysieke bedrijfsmiddelen gedurende de levensduur op een kosteneffectieve wijze in te zetten voor het primaire proces, ter realisatie van de bedrijfsdoelstellingen.'

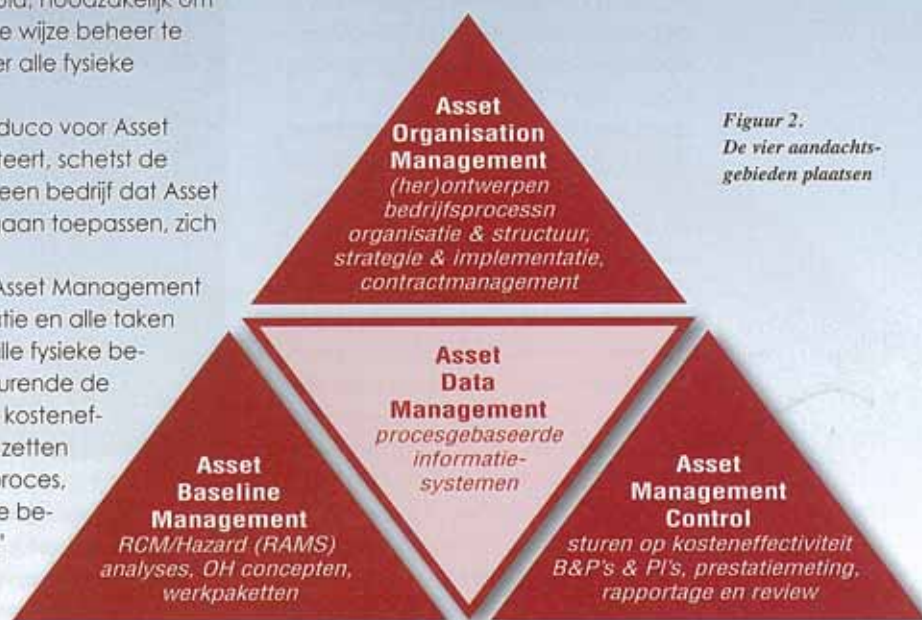
Enkele kernzaken die het mogelijk maken Asset

Management toe te passen:

- Afstemming binnen de organisatie: overeengekomen doelstellingen, gezamenlijk begrip, prima leiderschap en communicatie;
- Geïntegreerd beheer van data, informatie en kennis: verzamel de juiste data, met het juiste detailniveau en stel dit beschikbaar aan de juiste mensen op het juiste moment en in het juiste formaat, gebaseerd op actuele bedrijfsbehoeften aan die informatie;
- Risicobewustzijn en -aanvaarding: maak risicoanalyses standaard onderdeel van het besluitvormingsproces, zowel bij nieuwe investeringen, modificaties en onderhoud;

- Visie en denken op lange termijn: weeg altijd de gevolgen van de korte termijn acties af tegen de langetermijn doelstellingen.

Traduco bepleit een integrale aanpak (figuur 2: de vier aandachtsgebieden), zoals de norm die ook voorstaat. Allereerst het Asset Baseline Management dat de basis vormt door alle risico's rondom de assets goed te beheersen. Het Asset Data Management is nodig om alle benodigde maatregelen daadwerkelijk uit te voeren, maar ook de onderhoudshistorie en documentatie zorgvuldig te bewaren. Asset Management Control moet er vervolgens voor zorgen dat er een continu verbeterproces wordt geïnitieerd. En met Asset Organisation Management ten slotte wordt ervoor gezorgd dat het Asset Management wordt ingebed in de



Figuur 2:
De vier aandachtsgebieden plaatsen

bedrijfsvoering. Een integrale aanpak dus. Het gaat niet alleen om het onderhoud van installaties, maar vooral ook over het nuttig gebruik ervan. Zo kan er bijvoorbeeld veel geld worden uitgegeven aan onderhoud van een bepaalde installatie terwijl die maar nauwelijks wordt gebruikt. De vraag is dan of je dat moet doen. Wellicht is het handiger om dat procesonderdeel uit te besteden of tijdelijk in te huren. Een belangrijke overweging waar voldoende inzicht in het functioneren van de assets voor nodig is. Kortom, invoering en borging van Asset Management overeenkomstig de PAS 55 norm biedt elk bedrijf perspectief en dus meerwaarde. ■