



Asset Management De lijm én olie van de ROI

door Alex Engler, PDM



OE, WCM, TPM, 6sigma, TQM, ROI. Wie zich als leek waagt aan vakliteratuur of een opleiding volgt, duizelt het de eerste minuten eventjes. We doen er nog eentje bij: Asset Management, ook zo'n term die je de laatste jaren steeds vaker hoort. Wat voegt Asset Management toe aan de al bestaande managementkreten? En heeft nog een nieuwe verbetermethodiek méér zin?

■ ■ ■ ■ Als je de term 'asset management' opzoekt op Google of Wikipedia, zie je vooral resultaten die te maken hebben met vermogensbeheer (aandelen ed.). De term 'asset management' is geïntroduceerd in de financiële wereld in de periode waarin de handel in aandelen meer beschikbaar werd voor het publiek en bedrijven begonnen met het beheer van collectieve beleggingen. Maar eigenlijk worden 'assets' al beheerd sinds mensen eigendommen hebben: de holbewoner die zijn vee beheert, bijvoorbeeld! Asset management start met de koop of bouw ervan, met andere woorden je moet erin investeren. Deze investering wordt gedaan met het doel een bepaalde Return on Investment (ROI) te realiseren, in het geval van de vermogensbeheerder: geld.

"Overall" doelstelling

De term "Asset management" wordt sinds een aantal jaar steeds meer gebruikt voor het beheren van fysiek kapitaal (infrastructuur, productieinstallaties, maar ook gegevens, mensen, enz.). Omdat veel industriële ondernemingen het grootste deel van hun vermogen hebben

geïnvesteed in hun productiemiddelen en omdat de toenemende omvang, concurrentie en complexiteit vraagt om efficiëntie en effec-

tiever management, zoekt men naar methoden om dat te realiseren. Asset management is een van die methoden die steeds vaker wordt toegepast. Om deze complexe samenhang van functies (financiën, onderhoud, operations, logistiek, SHE, inkoop, etc.) te managen en de optimale ROI te realiseren, moeten deze integraal gemanaged worden over de volledige levensduur van de asset. Tegenstrijdige belangen en doelstellingen zijn per definitie het gevolg van een integrale aanpak en moeten steeds en over iedere levensfase heen worden afgewogen om de overall doelstelling te realiseren. Asset management biedt hiervoor een aanpak en kan daarom worden gezien als de lijm en tegelijk de olie tussen de functies en levensfasen die de ROI van assets beïnvloeden.

De status van Asset Management

De 'early adopters' waren vooral te vinden in het Verenigd Koninkrijk, Australië en Nieuw-Zeeland. Door lokale politieke en industriële eisen, waren de voortrekkers vooral ondernemingen die hoge veiligheids- en commerciële risico's liepen. Die hebben daarom methoden ontwikkeld om hun 'risico/performance-kostenevenwicht' te verbeteren. Een goed voorbeeld van samenwerking op dit vlak is de PAS 55.



foto: Exxon Mobil

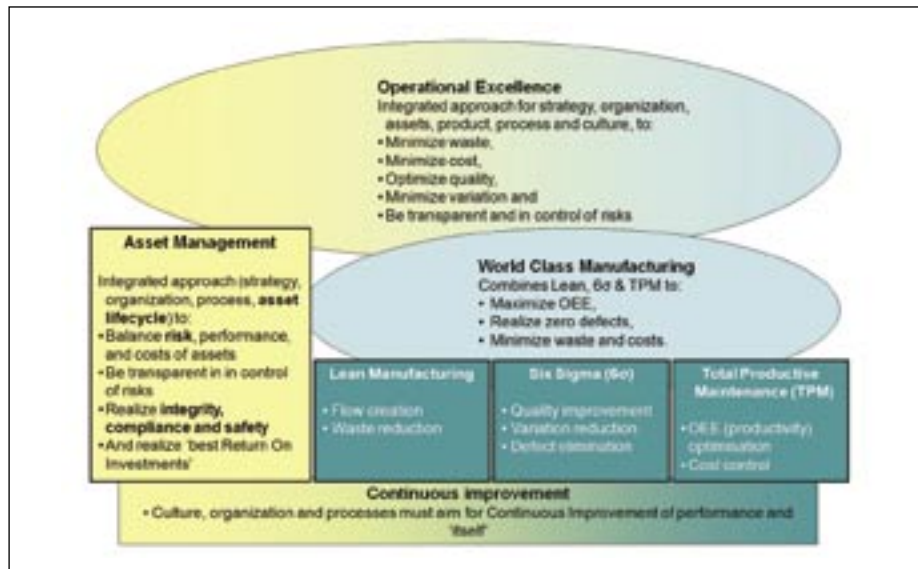
In de olie & gas, chemische en andere zware industrieën is Asset Management niet onbekend, maar dat type bedrijven lijkt (nog) wat meer gericht op andere verbetermethodieken zoals WCM, OE, en Lean.

Deze “Publicly Available Specification” werd ontwikkeld door meer dan 50 bedrijven uit de utility, olie-en-gas-, chemische, luchtvaartindustrie en het openbaar vervoer onder leiding van het Instituut voor Asset Management (IAM). In Nederland lijken vooral de energie- en water-

taken:

- Het creëren van een heldere visie op goed Asset Management en op datgene wat het de onderneming oplevert (creëren van de noodzaak);
- Het duidelijk communiceren van deze visie

doorstroming (flow) in alle processen en eliminatie van verspillingen daarin;



bedrijven de kar te trekken. Deze organisaties hebben nu al functies als ‘Asset Manager’ ingebed in hun organisatiestructuren. Het zijn ook de eerste bedrijven die gecertificeerd zijn volgens de PAS 55. Het openbaar vervoer (spoor, bus, enz.) en andere semi-overheidbedrijven zijn volop op weg naar de implementatie van Asset Management. In de olie & gas, chemische en andere zware industrieën is Asset Management niet onbekend, maar dat type bedrijven lijkt (nog) wat meer gericht op andere verbetermethodieken zoals WCM, OE, Lean, etc. Waarschijnlijk komt dat doordat deze ondernemingen al in de jaren 90 gestart zijn met deze strategieën, toen asset management minder bekend was. En vermits het om langlopende trajecten gaat, waarbij de resultaten zich pas na jaren manifesteren, zijn zij niet geneigd snel over te stappen naar andere verbetermethoden. Bovendien zijn er nogal wat overeenkomsten (maar ook verschillen!) tussen Asset Management en de andere methodologieën (WCM, OE etc.), waardoor de toegevoegde waarde ten opzichte van elkaar niet altijd even duidelijk is.

Gevraagd: véél inspanning

Toegegeven, het vraagt véél inspanning, energie en volharding van het hogere management om Asset Management in de praktijk te brengen en werkend te krijgen. Maar dat ook zo bij andere verbetermethodieken. Het management heeft daartoe een aantal belangrijke, langdurige

en daarmee het creëren van een gemeenschappelijke taal en zienswijze in de gehele organisatie. Training en opleiding hoort daarbij;

- Het duidelijk maken van wat wordt verwacht van de assets in termen van aanvaardbare risico's, prestaties, kosten en hoe(veel) de Asset performance bijdraagt aan de algemene business-strategie;
- Het integreren van managementprocessen, -systemen en de -organisatie om ervoor te zorgen dat keuzes en bijbehorende risico's integraal worden afgewogen en beslissingen integraal worden genomen. Dit met als uitgangspunt de bijdrage aan de bedrijfsstrategie, gebaseerd op feiten en cijfers en leidend tot een betere ROI over de levensduur, terwijl tegelijkertijd de verschillende en korte termijn belangen in betrokken afdelingen worden afgewogen;
- Het streven naar continue verbetering: het elimineren van verspillingen, het verbeteren van prestaties (met inbegrip van de veiligheid en compliance) en het minimaliseren van de kosten.

De diverse verbetermethodieken

Wat Asset Management gemeen heeft met andere verbetermethodieken is het streven naar continue verbetering. Wat verschilt is de invalshoek (of scope) van waaruit men start:

- **Lean** vertrekt bij de klant en streeft naar

- **TPM** (is in sommige gevallen onderdeel van de Lean-toolkit) richt zich op verbetering van de productiviteit en kostenbeheersing, met als essentie ‘early equipment management’ en autonoom onderhoud;
- **Six Sigma** gaat uit van variatievermindering (m.b.v. statistische procescontrole) en eliminatie van verstoringen in alle processen;
- **WCM** is de som van de bovenstaande drie en streeft daarmee naar kosten minimalisatie binnen de manufacturing organisatie;
- **Operational Excellence** bestaat uit dezelfde methodieken als WCM maar is een bredere en meer integrale aanpak (bredere scope), omdat het ook het product omvat, innovatie, organisatieontwikkeling, cultuur en de assets (zie de figuur hiernaast) en streeft daarmee meer naar kosten optimalisatie.
- **Asset Management** legt het accent op optimalisatie van de ROI, de volledige levensduur van de assets (en daarmee op de optimalisatie van ‘high performance, low costs’ op de lange termijn) en ten slotte (proces)veiligheid, integriteit en compliance.

Ten opzichte van WCM ligt de toegevoegde waarde van Asset Management in de verschuiving naar het integrale management van de assets (niet alleen vanuit manufacturing) en in de focus op ROI over de levensduur met als onderdeel kostenoptimalisatie. Ten aanzien van Operational Excellence (OE) is Asset management onderdeel van de scope. Gezien de complexiteit en omvang van de processen (van bouw tot sloop), zie je in de praktijk dat het veelal los van OE wordt geïmplementeerd of als onderdeel van een OE programma. Concluderend kan gesteld worden dat de keuze voor een specifieke aanpak of een combinatie grotendeels afhangt van de situatie, strategie, soort en de doelstellingen van het bedrijf (gewenste scope). Nadat een keuze voor een bepaalde oplossing is gemaakt, blijft de weg van de implementatie eigenlijk altijd hetzelfde. Dat wil zeggen dat het hoogste management: de implementatie moet drijven, begeleiden en leiden door voorbeeldgedrag gedurende de looptijd van het project of programma. Het moet volharden in de keuze, vasthouden aan het plan, ook in moeilijke tijden. En ten slotte moet het de richting bepalen en de juiste randvoorwaarden creëren die nodig zijn voor realisatie. Kortom, de hele organisatie moet het ‘Gewoon gaan DOEN’!

 U kan dit artikel downloaden op www.engineeringnet.be