

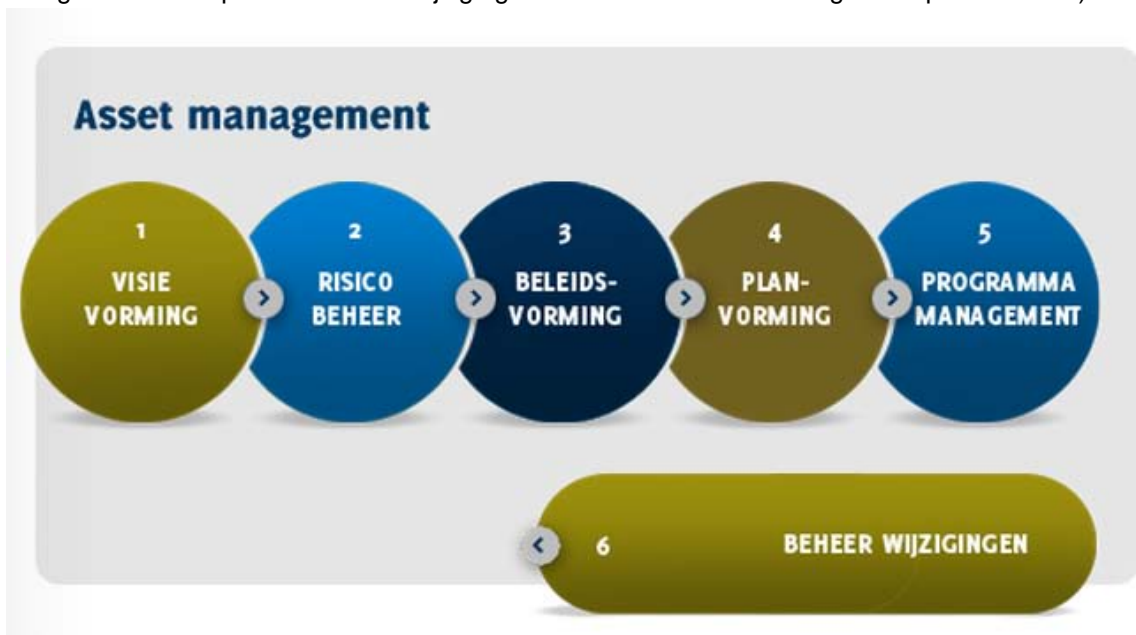
Omgaan met verandering

Ype Wijnia

13 januari 2012

Met de eurocrisis die het nieuws beheerst wordt nog wel eens geroepen dat we in onzekere tijden leven waarin we niet weten wat de toekomst ons brengt. Dat is natuurlijk helemaal waar. Probleem is echter dat het altijd waar is. We weten namelijk nooit wat de toekomst ons brengt, of tenminste, niet zeker. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar het weer. Ondanks de verbeterde modellen en toegenomen rekenkracht van de computers zit er nog altijd een soort magische grens in de periode waarover een betrouwbare voorspelling gedaan kan worden, die zo rond de 14 dagen ligt. Al lijkt het nu een uitzondering, want voor mijn gevoel is het al sinds juli hetzelfde weer, namelijk herfst.

Op zich zou het wel gemakkelijk zijn als het weer echt elke dag hetzelfde zou zijn. Dan kan je je er goed op voorbereiden. Maar ja, wat doe je nu als het weer een extreme kant laat zien en wel plotseling verandert? Stel nu eens dat je dijkgraaf bent in Groningen en het water blijkt bijna over de dijk te klotsen. Dan heb je eigenlijk maar één keuze; ontruimen die hap. Voor de asset manager die daar werkzaamheden had gepland is dit echter vervelend, want die kan dan zijn werk niet doen. Dat is natuurlijk klein leed vergeleken met de mensen die hun huis moeten verlaten, maar toch, het gaat om het idee. Wat ga je doen als je het geplande werk door externe omstandigheden niet meer kan uitvoeren? En wat als het werk niet meer nodig blijkt? Dan moeten wijzigingen worden uitgevoerd (zie de figuur voor het proces Beheer Wijzigingen in het totale asset management procesmodel).



Figuur: Beheer Wijzigingenproces in context totale asset management proces

Principieel zijn hier vier reacties op mogelijk.

De eerste is dat je ander werk gaat doen. Er is altijd wel een lijst van niet zo urgente dingen die eigenlijk toch gedaan moeten worden, zoals onderhoud van de materialen, bijwerken van de instructies en het opruimen van de bus. Zolang de verstoring kort is gaat dit prima, maar als de verstoring langer gaat duren dan gaat dit toch wel erg op bezigheidstherapie lijken.

De tweede optie is om echt in de planning te gaan schuiven. Vaak is er een redelijk beeld van wat er in totaal de komende tijd gedaan moet worden en het maakt echt niet uit of je de komende week onderhoud pleegt in gebied x of in gebied y, zolang ze beide maar gedaan zijn aan het einde van het jaar. Alleen voor de meeste klussen vereist dit ook aanlevering van materialen. Als die niet op voorraad

zijn (zoals bij Just in Time systemen), dan moet de gehele logistieke planning veranderen om aan het werk te kunnen blijven. Dat brengt ook bepaalde kosten en kans op fouten met zich mee. Of misschien staan de vergunningstrajecten een dergelijke vervroeging wel niet toe.

Als dit soort factoren spelen kan het wel eens aantrekkelijker zijn om het verlies maar te nemen en de medewerker een vrije dag te geven. Dit is de derde optie. Mensen zijn immers ook wel eens ziek en er wordt dus op voorhand rekening gehouden met de uitval van een aantal productieve dagen. Per medewerker is dit weliswaar lastig te voorspellen, maar als je tientallen medewerkers hebt zal het wel uitmiddelen. Er zijn echter ook spelers die slecht tegen hun verlies kunnen en het op een ander proberen af te wentelen. Dit is bijvoorbeeld aan de hand als je de medewerker verplicht een vrije dag laat opnemen, die eventueel later gecompenseerd kan worden met overwerk. Maar wat je dan in feite doet is dat je het risico afwentelt op iemand die het helemaal niet kan beïnvloeden. Dus daar zal je geen vrienden mee maken.

De laatste en vierde optie speelt alleen bij werk dat niet meer nodig is, zoals bijvoorbeeld de aanleg van de infrastructuur in een woonwijk die niet gebouwd gaat worden. Maar het kan ook een programma zijn dat niet effectief blijkt. Bij dat soort verstoringen kan je er namelijk ook voor kiezen om het werk toch uit te voeren. De materialen zijn al onderweg en betaald, de uren zijn al vastgelegd, dus het wel of niet uitvoeren van het werk haalt in de kosten niet uit. En mocht de woonwijk uiteindelijk toch een keer doorgaan, dan ligt de infrastructuur er maar vast. Dit klinkt misschien onzinnig, maar hoe zeker zijn we dat al het werk wat gedaan wordt ook echt nodig is? Het hele succes van de Lean-beweging steunt op het feit dat er nog steeds taken gedaan worden die geen waarde toevoegen. Die zijn dan meestal niet zo zichtbaar als het aanleggen van infrastructuur waar geen klanten komen, maar principieel is dat niet verschillend.

De cruciale vraag is natuurlijk wie bepaalt welke reactie vertoond gaat worden. Het antwoord is vanzelfsprekend dat het afhangt van de mate van verstoring. Een kleine verstoring kan prima door de service provider worden opgepakt. Als het goed is wordt er al met enige verstoring rekening gehouden, je kan er immers niet van uitgaan dat alles mee zit. Of dit gedaan wordt met stopwerk, met vrije dagen of met het schuiven in de planning mag de service provider dan ook helemaal zelf bepalen. En als dat niet goed gebeurt, is het ook het probleem van de service provider. Anders wordt het indien die verschuiving in de planning ook andere partijen gaat raken. De levering van kritische materialen kan Just in Time zijn, en dat betekent dat zeker moet zijn dat die logistiek wordt aangepast. Dan kan de service provider helemaal niet meer zelf bepalen wat de aanpassing moet zijn. Maar het gevolg is dat je hem het risico dan ook niet in de schoenen kunt schuiven. Degene die het risico kan overzien moet het risico ook dragen. Beheer van wijzigingen is daarom ook echt een risk based asset management proces.

Ype Wijnia is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met John de Croon heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze 2 wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/column.