

Asset Management made simple. No bridge too far

John de Croon

2 maart 2012

In 1976 werden in Deventer en omstreken delen van de film 'Brug te ver' (Bridge too far) opgenomen. De Deventer Wilhelminabrug diende als 'stand in' voor de brug in Arnhem. Wij woonden dicht bij Deventer. Naast mijn ouderlijk huis woonde tijdelijk een Engelstalige medewerker van die film. Wat zijn rol was weet ik niet, want ik was 7 jaar en sprak geen Engels. Ik zag hem iedere dag en we groetten elkaar vrolijk. Ik spaarde stickers (welk kind toen niet) en vroeg hem ook iedere dag braaf of hij stickers over de film voor me had. 'Morgen' antwoorde hij dan netjes. En dus belde ik de volgende dag weer aan met dezelfde vraag. Waarschijnlijk was 'morgen' het enige Nederlandse woord dat hij kende en bedoelde hij 'goede morgen', want op een gegeven moment was de man weg. Ik was teleurgesteld want hij had me nog wel stickers beloofd.....

In asset management komen we ook teleurgestelde mensen tegen. Opdrachtgevers die al jaren proberen om een stap te maken, maar daar niet in slagen. In een eerdere column over het betrekken van stakeholders hebben we een groeimodel laten zien. Voor de volledigheid ziet u het hieronder nogmaals.

	1e golf	2e golf	3e golf	4e golf	5e golf
	< 1950	1950 - 1980	1980 - 1990	1990 - 2005	2005 - heden
Object	Technisch object	Installatie	Bedrijfsfunctie	Bedrijfswaarden Installatie-integriteit	Bedrijfswaarden. Installatie-integriteit. Duurzaamheid
Organisatie	Ontwikkeling Technische Dienst	Optimalisatie Technische Dienst: functionele scheiding	Samenwerking Technische Dienst, Productie, Engineering	Bedrijf als geheel: Asset Owner, Asset Manager, Service Provider	Betrekken externe stakeholders
Benadering levenscyclus	Storingsafhankelijk onderhoud (fix & fail)	Gebruiksafhankelijk onderhoud; taakgericht	Toestand afhankelijk onderhoud. RCM/FMECA / HACCP. TPM. Eerste levenscyclus- benaderingen	Waardegericht onderhoud. Technisch Systeem Management. Asset Management Control. Risicobepaling bedrijfswaarden	Waardegericht onderhoud. Categorisering risico's binnen risicomanagement, standaardisatie
Bedrijfswaarden	Kosten	Efficiency Beschikbaarheid Effectiviteit	Betrouwbaarheid, Productkwaliteit Veiligheid, gezondheid, welzijn, milieu	Betrouwbaarheid, productkwaliteit, veiligheid, gezondheid, welzijn, milieu, imago	Integratie duurzaamheid in bedrijfswaarden. Monetarisatie van risico's
Asset (lifecycle) management, risk based asset management					
Onderhoudsmanagement en lifecycle costing					
Efficient en bewust onderhoud					
Fix & fail					

Groeimodel in asset management

De perioden in de figuur zijn grove tijdslijnen waarbinnen bepaalde ontwikkelingen zichtbaar zijn. Het zal u niet verbazen dat nog veel bedrijven niet in de vijfde golf zijn aanbeland. De tweede en derde golf komen in de praktijk nog veelvuldig voor. Als een bedrijf zich in golf twee of drie bevindt, hoeft daar op zich nog niets mis mee te zijn. Zolang de belanghebbenden tevreden zijn is er niets aan de hand.

Er zijn ook bedrijven die, meestal onder druk van de belanghebbenden, een ontwikkeling willen doormaken en binnen één jaar in de vijfde golf willen aankomen en terloops ook nog even PAS55 willen invoeren. We horen dan vaak 'we willen de besten zijn'. Dat is een mooie ambitie en ook daar is niets mis mee. Waar daar wel vaak wat mis mee is, is dat het management van een dergelijk bedrijf niet de middelen (tijd en geld) ter beschikking stelt om die ontwikkeling door te maken. Maar het komt ook voor dat de cultuur in de organisatie nog totaal niet aansluit bij de gewenste situatie. En dat levert dan een mislukte implementatie op met bijbehorende teleurstellingen. Het is dan dus een 'Brug te ver' geworden. Met als fraaie afsluiter 'PAS55 werkt niet goed' of 'een dergelijke risicomatrix werkt hier niet'.

Dat brengt me terug naar de film. Ondanks het grote budget destijds van de film (26 miljoen dollar¹) was er toch een behoorlijk hoeveelheid pragmatisme. In ons dorp stonden de tanks uit de film gestald. Ik weet nog goed dat er veel trucks en tractoren waren waar een pantservoertuig van hout omheen getimmerd was, zodat het net echt leek. Op het nabij gelegen vliegveld Teuge lagen de zweefvliegtuigen (ook van hout nagemaakt) en naast de brug in Deventer waren tijdelijke huizen opgetrokken (ook deels van hout) die eruit zagen als de Arnhemse villa's uit de jaren '40. De film werd een enorm succes. De investering leverde ongeveer 50 miljoen dollar op (zie eerder genoemde wikipedia-site). Laten we nu vanuit de film weer de 'brug' slaan naar ons vak.

Asset management is, heel simpel gesteld, de maximale waarde uit de assets halen. Hiervoor is aangegeven dat bedrijven dikwijls te grote stappen willen maken om tot een goed resultaat te komen. Met de film zijn pragmatische maatregelen genomen (de houten tanks, zweefvliegtuigen en huizen) die als 'tijdelijke maatregel' dienden om een film te maken.

Een belangrijk motto in asset management is het principe Less Is More. Focus op hoofdzaken levert vaak meer op dan alles half doen. En dat geldt ook voor de inrichting van het asset management binnen een organisatie. Een simpel proces dat iedereen begrijpt en beter past bij de cultuur levert meer op dan een ingewikkelde blauwdruk waarvan iedereen in verwarring raakt. Zorg er dus voor dat u zelf geen brug te ver neemt. Het simpele proces kan prima ondersteund worden met tijdelijke gereedschappen zoals een simpel risicoregister of prioriteringstool voor uw beheersmaatregelen². Die tijdelijke gereedschappen zijn zonder al te veel inspanning in te voeren en voldoen vaak prima aan eisen zoals gesteld is in de PAS55-norm. En is uw organisatie aan een volgende stap toe, dan kan afscheid worden genomen van de tijdelijke gereedschappen. Net zoals men na het maken van de film 'Brug te ver' deed met de tanks, zweefvliegtuigen en huizen.

Het enige dat u dan nog moet doen, is het goed managen van uw stakeholders. Want een film (en ook asset management) wordt nooit een succes zonder goede marketing. En een gratis tip van mij: laat nu alvast stickers drukken (niet 'morgen'). Dat levert alvast blijde toekomstige asset managers op.

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

¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Een_brug_te_ver

² Bijvoorbeeld ons risicoregister Risk Processor <http://www.assetresolutions.nl/nl/producten>