

## De juiste kwaliteit

---

Ype Wijnia

14 november 2014

Twee weken geleden was de 9<sup>e</sup> World Conference on Engineering Asset Management in Zuid Afrika. Voor ons was dat een zeer succesvolle conferentie. We mochten namelijk de 'best paper award' in ontvangst nemen voor de beschrijving van ons referentiemodel voor asset management processen voor infrastructuur. Met dat referentiemodel kan relatief eenvoudig voldaan worden aan de vereisten van ISO 55001. Maar dat terzijde. Waar ik het over wilde hebben, is de enorme energie die uitgaat van een conferentie van meer dan 200 deelnemers die allemaal bezig zijn asset management verder te ontwikkelen. De inzendingen varieerden van meer theoretische verhandelingen over hoe het zou moeten (waar onze paper ook bij hoorde) tot case studies uit de praktijk waarin werd getoond hoeveel verbetering met asset management bereikt was. In geen van de verhalen werd asset management neergezet als magisch instrument waarmee alles in één keer beter werd. Integendeel, overal kwam naar voren dat het vooral systematisch en gestructureerd werken was dat de verbetering bracht. En niet te snel opgeven was absoluut ook een belangrijke succesfactor.

Een zeer indrukwekkende presentatie in dit opzicht was het tutorial van John Woodhouse. Voor wie die naam niet kent, het is één van de pioniers van het vakgebied en één van de initiatiefnemers voor de ontwikkeling van de PAS55, de onofficiële asset management standaard. In zijn verhaal haalde hij voorbeelden aan uit de olie-industrie op de Noordzee eind jaren tachtig, die toen geteisterd werd door slecht weer. De olieprijs waren gekelderde en door het ongeluk op de Piper Alpha met vele doden tot gevolg stond de hele sector op instorten. Door de manier van werken te veranderen van een compliance cultuur (we hebben aan alle eisen voldaan dus het is goed) naar een risicocultuur (we snappen wat er fout kan gaan en doen alles in onze macht om dat te beheersen) was men in staat de hele industrie opnieuw uit te vinden. De veiligheid verbeterde met zeer grote stappen, de kosten van de platforms daalden en tegelijkertijd steeg de productie. Alhoewel de cijfers bij elke asset management *diehard* bekend zijn, blijven ze toch indrukwekkend. Reductie van de veiligheidsincidenten met meer dan 75%, reductie van de kosten per unit met meer dan 90%, en verhoging van de beschikbaarheid van de platforms van 80% naar 99%. Zelfs met deze verbeteringen in de achterzak rust men niet op de lauweren. Er is nog steeds een continue inspanning gaande om te kijken waar het beter, veiliger, goedkoper kan.

Opvallend bij alle verhalen was dat er niet teveel teruggekeken werd, in de zin dat men stelde dat wat er vroeger werd gedaan niet goed was en wat men nu deed wel. Het was eerder andersom, wat men vandaag deed was nog niet perfect maar men deed er alles aan om morgen het beter te doen. Met die mindset is wat je in het verleden deed niet zo relevant, daar kan je toch niets meer aan veranderen. Het gaat om het nu en de toekomst, daar heb je nog invloed op. Over invloed gesproken, asset management is vooral alles doen wat binnen je mogelijkheden ligt om te verbeteren, en niet te snel te roepen dat het een ander zijn probleem is. Asset management is dus werken als een klein bedrijf in een grote organisatie waarbij alles wat je doet en nalaat een bewuste keuze is.

Na dergelijke inspirerende dagen valt de praktijk soms weer rauw op je dak. Als je het hebt over de verbetermogelijkheden die er zijn, is de eerste reactie vaak de vraag of men het dan nu niet goed doet. Of men stelt de vraag niet eens, maar poneert in plaats daarvan dat de eigen assets zo uniek zijn dat de succesverhalen hier echt niet te herhalen zijn. Dat wordt dan vaak nog gevolgd door de opmerking dat men eigenlijk al heel lang aan asset management doet en dat het echt niet meer beter kan.

Alhoewel je soms de neiging krijgt een verwensing terug te slingeren in de vorm van "WORD EENS WAKKER STELLETJE NAVELSTAARDERS, DEZE RESULTATEN WORDEN OVER DE HELE WERELD IN ALLE SECTOREN BEHAALD EN ER IS WERKELIJK GEEN ENKELE REDEN OM AAN TE NEMEN DAT HET HIER NIET ZOU KUNNEN" moeten we als professionals natuurlijk een netter antwoord formuleren. We leggen het daarom nog één keer uit.

Asset management is, simpel gezegd, de maximale netto waarde<sup>1</sup> uit de spullen halen. In normaal taalgebruik noemt men dat optimaliseren, maar omdat dit concept in de hele ISO55000 norm niet meer gebruikt wordt passen we ons daar maar op aan. Waarde is niet per definitie alleen financieel, het kan ook om veiligheid, kwaliteit, duurzaamheid, rechtvaardigheid en noem maar op gaan. Welke aspecten relevant zijn wordt niet door de asset manager bepaald, maar door de asset owner. Daarbij moet rekening gehouden worden met de stakeholders die invloed kunnen hebben op de waarde van de assets. Je kan als manager van een fabriek het geronk van de machines een prachtig geluid vinden, als de omwonenden erover gaan klagen zal je daar toch iets mee moeten doen, anders kunnen ze alleen nog dwars gaan liggen. Het is uitermate belangrijk om te beseffen is dat waarde niet een statisch begrip is. In de loop van de tijd kunnen de inzichten veranderen in hoe belangrijk duurzaamheid of rechtvaardigheid zijn, en daarmee zal het optimum verschuiven. Asset management is in dat opzicht nooit af, je zult het altijd moeten afstemmen op de actuele context.

Als de waarden zijn vastgesteld (in onze terminologie het bedrijfswaardemodel) kan de asset manager aan de slag. Dat kan, grof gezegd, in 3 richtingen. In de eerste plaats moet je ervoor zorgen dat het juiste probleem opgelost wordt. Ten tweede moet je de juiste oplossing voor dat probleem kiezen, en dat kan ook het accepteren van het probleem zijn. Tot slot moet je ervoor zorgen dat die oplossing ook goed uitgevoerd wordt. Dit kan je voor elk individueel vraagstuk doen. Maar de kracht van asset management zit voor een groot gedeelte ook in de afstemming tussen vraagstukken. Iets kan immers wel de goede oplossing voor een probleem zijn, maar dat hoeft niet te betekenen dat het ook het belangrijkste probleem is om op te lossen. Stel dat je op weg naar een belangrijke afspraak geconfronteerd wordt met een vieze auto die ook nog een lege tank heeft. Er is tijd om of te tanken of om de auto te laten wassen, maar niet voor beide. Hoe belangrijk een schone auto ook kan zijn, als je niet tankt kom je niet op de afspraak, dus als je moet kiezen dan moet je tanken.

Naast deze conditionele ordening (iets heeft pas waarde als eerst iets anders is gedaan) kan er ook geprioriteerd worden op rendement, zeg maar de prijs/kwaliteit verhouding. Iets kan wel toegevoegde waarde hebben, maar niet binnen de beschikbare randvoorwaarden passen omdat andere zaken meer opleveren. En het is precies op dit vlak dat asset management echt tot zijn recht komt, omdat je dit niet vanuit het vraagstuk zelf kunt zien. Neem bijvoorbeeld de bestrijding van legionella. Hiervoor moeten doodlopende einden in de waterleiding voorkomen worden. Bij een nieuw ontwerp kan je er wel rekening mee houden, maar voor bestaande systemen is dat nogal begroterlijk. Het RIVM heeft in hun rapport "nuchter omgaan met risico"<sup>2</sup> een aantal maatregelen op een rijtje gezet, en daaruit blijkt dat legionellabestrijding niet de meest voor de hand liggende is als het om het verbeteren van de volksgezondheid gaat. Het is namelijk nogal duur per unit effect.

---

<sup>1</sup> Zeg maar de opbrengst minus de kosten

<sup>2</sup> <http://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/251701047.html>

Kosten: €/QALY	Interventie
<0 (kostenbesparend)	Rookmelder in de woning (GBe) Hulp bij rookverslaving (GB) Lood uit benzine en verf, verwijdering loodhoudende verflagen (GBe)
0-1000	Verplichting veiligheidsgordel (GBe) Praktijkexamen brom- en snorfietsers (GBe)
1000-10.000	Chlorering drinkwater (GBe) MAC-waarden chemische industrie (GBe) Cholesterol test en voedingsadviezen (ZP)
10.000-100.000	Harttransplantatie (MZ) Periodieke autokeuring (GBe) Reductie van radon in nieuwbouw door ventilatievoorzieningen (GBe) Inzet helikopter traumateam (MZ)
100.000-1.000.000	Neurochirurgie bij maligne hersentumoren (MZ) <b>Algemene maatregelen ter bestrijding Legionella in de waterleidingsystemen (GBe)</b> EPO voor bloedarmoede bij nierdialyse patiënten (MZ)
> 1.000.000	Algemene maatregelen om blootstelling ELF nabij hoogspanningslijnen terug te dringen Maatregelen ter reductie van benzeenemissie industrie (GBe) Aardschokbestendige woningen in delen V.S. (GBe)
QALY: naar kwaliteit gewogen levensjaar ZP: ziektepreventie, GBe: gezondheidsbevordering, MZ: medische zorg	

Tabel naar "nuchter omgaan met risico's", RIVM 2003, pag 34

Ook in asset management komen dergelijke verschillen in effectiviteit voor. Door eerst de maatregelen met het hoogste rendement uit te voeren kan een enorme verbetering van de totale effectiviteit bereikt worden. Stel bijvoorbeeld dat er 100 projecten zijn met een rendement tussen 100 en 1 (uniform verdeeld). Ieder project op zichzelf heeft netto waarde, dus zonder coördinatie zou de budgettoewijzing op het first come first served principe gaan. Dat levert een gemiddeld rendement op van 50. Als in plaats daarvan de beste 50 projecten gekozen worden krijg je een gemiddeld rendement van 75. Binnen hetzelfde budget kan dus 50% meer waarde geleverd worden. Dit is ook de verbetering die je in de praktijk ziet. Maar om dat te bereiken moet je wel voor systematische afweging van kosten en baten zorgen. Met andere woorden, asset management dus. We rest our case!

---

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