

Asset Management: Filosofie of instrument?

Ype Wijnia

23 november 2012

Asset management wordt nog wel eens neergezet als een totaal nieuwe manier van werken. Optimalisatie van het onderhoud, minimalisatie van het risico, sturen op efficiëntie, beheer van de asset portfolio, het kan niet op. Je zou je er bijna van gaan afvragen hoe we ooit zonder asset management hebben gekund. Voor een scepticus zijn hier twee antwoorden mogelijk.

De eerste is we het al deden. De mensheid beheert al eeuwenlang assets (denk aan het Romeinse wegensstelsel, de waterlopen uit Mesopotamië, de gewasveredeling uit het begin van de akkerbouw en het maken gereedschap van nog veel langer geleden. Als we dat niet op de een of andere manier goed hadden gedaan, hadden we het vast niet zo ver geschopt.

Het tweede mogelijke antwoord is dat we asset management niet nodig hebben. Asset management is een verzameling lege begrippen die alleen maar zijn bedacht om de mensen die het werk doen het leven zuur te maken.

Beide antwoorden gaan er dus vanuit dat de manier waarop assets nu beheerd worden goed is. Als je dan doorvraagt blijkt dat er vaak wel mogelijkheden gezien worden om de huidige werkwijze te verbeteren (goed is immers nog niet perfect), maar dat dit hooguit een verlegging van accenten is. Een gebied dat stevast genoemd wordt in verband met verbeteringen is dat van risico's en statistiek. Als asset management al iets is, dan is het een sausje van risicomangement over de bestaande werkwijze, en geen nieuwe werkwijze, hooguit een nieuw instrument. Gegeven dat de meeste assets in onze omgeving al heel lang functioneren is er voor deze visie wel wat te zeggen

Aan de andere kant heb je de gelovigen (of misschien wel zendelingen). Zij beweren dat asset management wel degelijk nieuw is, omdat het niets doen als uitgangspunt neemt. In deze visie kunnen assets heel goed functioneren zonder dat ze continu aandacht (zoals bijvoorbeeld onderhoud) krijgen. Aangezien aandacht ook averechts kan werken (met onderhoud kan je ook iets kapot maken) moet je pas handelingen aan een asset gaan verrichten als je zeker weet dat het daar beter van wordt, anders kan je beter de handen in de zakken houden en fluiten. Een dergelijke paradigmawisseling (van gij zult onderhouden naar gij zult zoveel mogelijk van de assets afblijven) is niet zomaar een sausje van iets, het is echt een andere benadering, een andere filosofie.

Als sceptische asset management zending wil je natuurlijk graag weten welke van deze twee visies waar is. Alleen, het probleem is dat beiden tegelijkertijd waar zijn (en dus ook onwaar), maar dat in een eigen werkelijkheid doen. En vanuit die eigen werkelijkheid kan je die andere werkelijkheid niet zien, dus ook niet aantonen dat die niet klopt. Dit klinkt ingewikkeld, en dat is het ook. Binnen de exacte wetenschappen was er ook een dergelijk probleem, de golf/deeltjes dualiteit van licht. Bepaalde waarnemingen waren alleen te verklaren door aan te nemen dat licht een golf was (bijvoorbeeld de regenboog), terwijl andere waarnemingen (foto elektrisch effect) duidelijk voor een deeltje pleitten. Pas met het inzicht dat er niet één ondeelbare waarheid is maar dat er twee conflicterende waarheden tegelijkertijd bestaan werd een grote doorbraak bereikt in het begin van de vorige eeuw, tot uitdrukking komend in bijvoorbeeld de relativiteitstheorie en de kwantummechanica. Het is dus misschien nog wel veel ingewikkelder dan het op het eerste gezicht lijkt¹. Toch zal ik het proberen toe te lichten.

De instrumentele visie op asset management stelt de handelingen op de assets centraal. De basiselementen hiervan zijn schoonmaken, smeren, balanceren en uitlijnen. Als je dit niet doet zal asset minder functioneren door overgangs- en stromingsweerstand, sneller slijten door de verhoogde wrijving, sneller vermoeien door de trillingen of breken door de continue buigbelasting. Dit zijn harde fysische mechanismen en geen verzameling ingewikkelde termen zal hier iets aan veranderen. Je kunt hooguit meer of minder van de basiselementen toepassen, of een ander interval tussen de beurten

¹ Mocht u quantummechanica en relativiteitstheorie niet direct paraat hebben, troost u. Er is waarschijnlijk niemand die het echt begrijpt.

kiezen, of de toepassing afhankelijk maken van de conditie van de asset. Maar om nu het verlengen van het interval als een wezenlijke verandering te zien, dat gaat inderdaad wel wat ver.

De filosofische visie op asset management daarentegen stelt de mensen die wat met de assets doen centraal. En dan maakt het nogal wat uit of je niets doen als uitgangspunt neemt (waarbij elke handeling een expliciete keuze is) of dat het doen van handelingen als een soort natuurkracht wordt gezien die je met expliciete keuzes moet afremmen. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het besluitvormingsproces. Het bovenste schema geeft de klassieke benadering weer, daaronder is de asset management aanpak weergegeven.

Klassieke benadering



Asset management benadering



Feitelijk zijn alleen de eerste twee stappen omgekeerd², maar het geeft een wereld van verschil. In de klassieke benadering wordt aangenomen dat er continu ideeën opborrelen die met een kritische beoordeling geremd moeten worden, zodat de waardevolle ideeën overblijven. De keuze is een ja/nee per voorstel. Daarbij blijft dus ook veel afval over, de voorstellen die afgewezen worden. Aangezien niemand afval wil maken, ontstaat er een geheel eigen dynamiek om de voorstellen door de besluitvorming te krijgen, een soort wapenwedloop tussen ontwikkelaars en beslissers. De impliciete aanname in dit model is dat er voor alle problemen voorstellen gemaakt worden, zodat de beslisser niets mist, maar dat blijkt in de praktijk wishful thinking.

In de asset management benadering wordt veel meer gestuurd op ontwikkeling van meerdere voorstellen voor de belangrijke problemen, zodat de beslisser meer kan kiezen dan alleen ja/nee. Als je dit proces goed inricht zorg je ook dat je eerst alle risico's in beeld brengt voordat je aan oplossingen gaat werken, anders gaat weer alle tijd verloren aan het bedenken van oplossingen voor het eerste probleem dat je tegenkomt, en dat hoeft niet het belangrijkste te zijn. Omdat het in beeld brengen van een probleem meestal minder tijd kost dan het ontwikkelen van een concrete oplossing, en het ontwikkelen van voorstellen en het kiezen een iteratieve trechter kunnen vormen genereert deze aanpak veel minder verloren inspanning. Het proces tot de uitvoering is dus veel efficiënter. Nu roepen sommigen natuurlijk direct dat deze besluitvorming slechts een deel van de projectkosten bedraagt, maar dat kan tegenvallen. Vaak is meer dan de helft van de tijdsbesteding van een project voorbereiding en geen uitvoering.

Alhoewel de asset management voor een groot deel in dezelfde handelingen op de assets zal uitmonden als het klassieke proces, is de verandering van werkwijze groot genoeg om te spreken van een paradigma wijziging. Asset management is dus meer filosofie dan instrument. Al heeft die filosofie meer met management dan met assets te maken.

Ype Wijnia is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met John de Croon 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, <http://www.assetresolutions.nl/nl/column>.

² In onze eerste gezamenlijk publicatie hebben we dit daarom ketenomkering genoemd, zie "Ketenomkering bij Essent Netwerk Noord", *Energie&Techniek 7&8 2003* van Y. C. Wijnia, J. de Croon, and W. te Meerman