

Vormen van asset management: de verschillen

Ype Wijnia en John de Croon

20 juli 2012

Aangezien de vakanties weer naderen hebben we besloten een serie columns uit te brengen waarin we wat bespiegelingen over ons vak delibereren. U kunt dat natuurlijk ook lezen dat we ons er gemakkelijk vanaf maken, aangezien we zo niet elke week een column de wereld in hoeven te slingeren. En dat is natuurlijk de achterliggende overweging. Toch vonden we het een mooie gelegenheid eens terug te komen op een vraagstuk waar we al langere tijd mee worstelen¹. Dat is namelijk de vraag wat asset management precies is.



Nu is er vast wel ergens een wijsneus die onmiddellijk naar een definitie in een prachtige volzin verwijst waarin precies staat uitgelegd wat asset management is. Een bekend voorbeeld is de definitie uit de PAS 55, die binnenkort misschien wel tot ISO 55000 serie gepromoveerd wordt (we tonen hem in de oorspronkelijke taal):

“Systematic and coordinated activities and practices through which an organization optimally manages its physical assets, and their associated performances, risks and expenditures over their lifecycle for the purpose of achieving its organizational strategic plan.”²

Daar staat iets over een systematische en gecoördineerde aanpak, optimaal management, prestaties, risico's, kosten, de levenscyclus en het strategische plan. Dat zijn natuurlijk allemaal elementen waarvan we het belang in asset management onderkennen. Oftewel, alles staat erin. Maar het nadeel van definities die alles omvatten is dat ze ook vaak nietszeggend zijn. Probeer de bovenstaande zin maar eens aan een monteur uit te leggen: waarschijnlijk zal die je na 3 woorden al aankijken met een blik van “niet lullen maar poetsen.” En met recht: de kern van asset management komt tot uitdrukking in wat je met de assets doet, en niet in hoe je praat over wat je met de assets doet. Dus de vraag wat asset management precies is kan eigenlijk herleid worden tot wat de asset manager met de assets doet. Maar aangezien je dat lang niet altijd direct kunt waarnemen moet je vaak afgaan op hoe de asset manager over asset management praat. Maar dat is dus wel de afgeleide.

Toch kan de oplettende luisteraar al een hoop waarnemen door op de taal van asset management af te gaan. Stem bijvoorbeeld door de week eens af op BNR en de kans is groot dat daar op een gegeven moment iemand van Huppeldepup Asset Management langs komt (Huppeldepup staat in dit geval voor ABN AMRO, ING, RABO en noem maar op) om een toelichting te geven op de beursontwikkelingen van deze week. In de hoogtijdagen van de Credit Crunch ging dat over toxic assets, maar ook termen als shoulders, head, the neckline, perfect storm, cup and handle, resistance line en dergelijke steken veelvuldig de kop op (in de financiële wereld is Engels toch de voertaal, dus de begrippen zijn niet vertaald). Enig zoeken op wikipedia geeft wel uitleg van de begrippen (het heeft allemaal te maken met de vorm van de lijn die de koersontwikkeling weergeeft³) maar het maakt het wel lastig te volgen. Maar waar komt de hele uitleg uiteindelijk op neer? Een advies om bepaalde aandelen te kopen of te verkopen. Financieel asset management draait dus in de kern om het kopen en verkopen van assets.

¹ Vorig jaar schreven we hier met J.P Liyanage twee papers over voor de World Conference of Engineering asset Management in Cincinnati

² De nederlandse vertaling zou iets zijn als: “Asset management betreft systematische en gecoördineerde activiteiten en praktijken waardoor een organisatie optimaal haar bedrijfsmiddelen beheert en hun prestaties, risico's en kosten over de levensduur met als doel het volbrengen van het strategisch plan van de organisatie.”

³ Al hebben we altijd geleerd dat de ontwikkeling uit het verleden niets zegt over de koersontwikkeling in de toekomst, maar dat zullen we dan wel niet goed begrepen hebben.

Dat is iets heel anders dan waar de gemiddelde asset manager in een fabriek zich zorgen om maakt. Vroeger heette deze functionaris trouwens Chef Onderhoud of Hoofd Technische Dienst en dat zijn twee omschrijvingen die nog steeds redelijk in de buurt komen bij de kern van de zaak. Om even heel kort de ontwikkelingen in dit vakgebied te schetsen⁴: in den beginne was het de taak van het Hoofd Technische Dienst om storingen te verhelpen. De slimmeriken onder hen bedachten dat het misschien handiger was om de storingen te voorkomen door tijdig onderhoud te plegen en de onderhoudsmanager was geboren. Een voortdurende verbetering van het onderhoud middels metingen, conditiebewaking en dergelijke zorgde voor een hogere beschikbaarheid tegen lagere kosten dan met correctief onderhoud mogelijk was. Alleen helaas voor de onderhoudsmanager, de heldenverhalen worden nog steeds verteld over degenen die de storing oplosten en niet over degenen die de fabriek concurrerend hielden. De asset manager is in feite een doorontwikkeling van de onderhoudsmanager, waarbij het plegen van onderhoud geïntegreerd wordt met de productieplanning en procesoptimalisatie. De asset manager in zo'n bedrijf heeft het goed gedaan als men de productiesnelheid iets naar beneden aanpast, omdat dan minder zaken stuk gaan en er uiteindelijk per jaar meer geproduceerd kan worden. Toekomstmuziek? Zeker niet, kijk maar eens (een beetje of topic) naar een formule 1 team: door iets langzamer te rijden doe je langer met een tank brandstof en een setje banden en ben je allicht sneller in de totale race. Met doorrampen totdat alles van de wagen breekt win je in ieder geval geen races, al ligt de uitdaging voor het team natuurlijk in het opschroeven van de snelheid waarbij zonder bovenmatige slijtage geproduceerd kan worden. Samenvattend, wat doet een fabrieks asset manager? Die optimaliseert (eigenlijk een voortdurende verbetering) de huidige assets.

Maar neem nu eens een asset manager in een netwerkbedrijf als Enexis of Liander. Die houden zich vrijwel niet bezig met de operatie van hun assets, de klanten bepalen direct wat er door de leidingen en kabels stroomt. En onderhoud? Ook dat heeft maar zeer weinig aandacht. Een groot deel van de assets is immers onder de grond gestopt en daarmee feitelijk onbereikbaar voor onderhoud. Uiteraard wordt er wel correctief onderhoud toegepast (en dan nog vaak omdat iemand anders een leiding kapot getrokken heeft), maar als zo'n leiding al om een slechte conditie faalt, dan is de oplossing om de leiding te vervangen en niet om preventief onderhoud te gaan plegen. Slechts een deel van de asset populatie wordt onderhouden en dan met een interval waar een fabrieks asset manager spontaan jeuk van krijgt: een jaar of tien. Alles bij elkaar wordt minder dan 10% van de assets per jaar aangeraakt. In dat opzicht kan je dus beter spreken van asset-non-managers. Dit is uiteraard gekscherend bedoeld, maar er zit (zoals bij alle scherts) wel een kern van waarheid in. Een infrastructuur asset manager is namelijk vooral bezig met het uitstellen van investeringen. Waar in het verleden leidingen vervangen werden als ze afgeschreven waren (ongeacht de technische staat) en kabels verzaaid als ze eventueel overbelast zouden kunnen worden, probeert men nu wat meer de grenzen op te zoeken. Maar de acties waar men uiteindelijk vrijwel altijd op uitkomt zijn investeringsprogramma's, hetzij voor vervanging, hetzij voor nieuwbouw.

Ziedaar drie vormen van asset management, die allen een zeer andere taal gebruiken en een andere instrumenten hebben. En toch is het allemaal asset management. In het vervolg van deze serie zullen we achtereenvolgens stil staan bij de verklaring van de verschillen, het verbindende element tussen deze vormen van asset management en uiteindelijk sluiten we af met onze integrale visie op het vak. Een oplettende lezer heeft natuurlijk opgemerkt dat de serie uit vier delen bestaat, en dat is helemaal waar. Maar of we ook zo lang op vakantie zijn? Dat hangt er natuurlijk helemaal vanaf hoe je vakantie definieert.

Ype Wijnia en John de Croon zijn partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat ze samen hebben 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

⁴ Zie ook de column een brug te ver van 2 maart dit jaar