

# Programmamanagement met een andere kwaliteit

---

*John de Croon*

Asset management. Wanneer we tijdens introductiesessies bij klanten de vraag stellen welke elementen daar bij horen krijgen we een legio aan antwoorden. Besluitvorming, risicomanagement, investeringsplanning, bedrijfsmiddelen en rolverdeling worden veelvuldig genoemd. Die antwoorden kloppen allemaal. Het vervolgens (laten) uitvoeren van de beheersmaatregelen (wij noemen dat Programmamanagement) wordt veel minder genoemd. Is dat niet vreemd? Gaan we dieper in op Programmamanagement, dan vallen we soms toch wel in een verbazing. De daadwerkelijke uitvoering van de beheersmaatregelen heeft plaats bij de Service Provider rol<sup>1</sup>. Veel kapitaalintensieve bedrijven hebben programma- en projectmanagementmethoden als Prince2 geïmplementeerd. Een onderdeel daarvan is een terugkoppeling van de status van werkzaamheden. We zien echter dat het best vaak voorkomt dat er nauwelijks terugkoppeling is van de voortgang. De Asset Manager geeft dus nieuwbouw-, vervangings-, en onderhoudswerkzaamheden in opdracht aan één of meer Service Providers, maar de Asset Manager vaart vervolgens 'blind' en moet dikwijls maar hopen dat de werkzaamheden op tijd en binnen budget worden uitgevoerd. Ook hier stellen we dan weer de vraag of dat niet vreemd is. Het antwoord is dan (gelukkig) altijd: 'ja, dat is eigenlijk wel vreemd'.

Bij bijvoorbeeld Prince2 gaat het niet alleen over een levering op tijd en binnen budget, maar ook volgens de gestelde kwaliteit. Ook met de terugkoppeling van de kwaliteit is het nog niet goed gesteld. Veel opdrachtgevers vinden dat het voldoen aan de technische specificaties en openstaande restpunten op de restpuntenlijst (ook wel punch list genoemd) ook teruggekoppeld moeten worden. Dit zijn inderdaad aspecten die bij kwaliteit horen, maar toch is dit maar een deel van de gewenste kwaliteit. We bedoelen nog een ander soort kwaliteit.

Hoe komt het dan dat kapitaalintensieve bedrijven zich op dit punt soms behoorlijk kunnen verbeteren? Ik heb eens een oud studieboek over administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) erbij gepakt. Dit boek werd begin jaren '90 in het hoger onderwijs gebruikt. In het boek wordt keurig beschreven hoe processen vastgelegd moeten worden, wat de routing van informatie moet zijn en zelfs hoe de processen organisatorisch ingebed moeten worden. Daarnaast komen de juistheid en volledigheid van gegevens aan de orde (niets over tijdigheid), wordt standaardisatie behandeld en wordt beschreven hoe met doublures en onnodige handelingen omgegaan moet worden. Het boek eindigt met een hoofdstuk hoe analyses over de uitvoering van het proces uitgevoerd moeten worden en hoe het proces zelf verbeterd kan worden. Je zou de hoofdstukken kunnen opvatten als een soort Plan – Do – Check – Act achtige cirkel: de Deming-cirkel. Veel managers van nu hebben in de jaren '80 en '90 gestudeerd dus is het niet zo vreemd dat, als er al terugkoppeling is vanuit de Service Provider, dit dikwijls operationele voortgangsinformatie betreft. Dus zien we in de praktijk vaak voortgangsrapportages waarop de aspecten tijd, geld en kwaliteit operationeel zijn ingevuld.

Professionele Asset Managers en Service Providers kunnen concrete doelen afspreken. Om te meten of die doelen gehaald worden, moeten uit de doelen rapportages worden afgeleid. Daarin zijn de aspecten tijd, geld en kwaliteit terug te vinden. In de voorbeeldrapportage in de figuur is ook te zien dat er voor de afwijkingen voorstellen genoemd staan en een beloning wanneer de Service Provider haar achterstand inhaalt. Wanneer een Asset Manager in staat is een dergelijke rapportage op te stellen en er met de Service Provider naar te handelen, zijn er hele goede stappen gemaakt in de ontwikkeling van de beide rollen in het Programmamanagement-proces.

---

<sup>1</sup> Zie meer over rollen in onze column over de zin en onzin van rolsplitsing

### Voortgangsrapportage: vervanging pompen

- Totaal gepland voor dit jaar: 200 m
- Aantal gepland tot en met mei: 81 m
- Aantal gerealiseerd tot en met mei: 59 m
- Afwijking: 22
- Toegestane afwijking: 8
- Ongecorrigeerde prognose voor eind van het jaar: 146 m
- Prijs per eenheid gepland: 12.000
- Prijs per eenheid gerealiseerd: 10.000
  
- Impact op bedrijfswaarde: 25% extra kans op overlijden derde tijdens programma

### Onderzoek afwijkingen: vervanging pompen

- Achterstand: 22
- Oorzaken:
  - Late levering fabrikant: tijdelijk productieprobleem door verbouwing. Heeft weer voldoende capaciteit. Verdient wel aandacht
  - Medewerkers zijn ingezet op ander werk. Er is dus ruimte om achterstand in te halen.
  - Tijdelijke kracht op werkvoorbereiding heeft inschattingfout gemaakt fm.b.t. planning
  - Extra ziekte binnen aannemer: Toevallig effect, wat binnen normale toleranties zou vallen.
- Gecorrigeerde prognose: 190 eenheden
  
- Prijsvoordeel: 1.500 Oorzaken:
  - Toepassing nieuwe lift: structureel
- Prognose: prijs per eenheid 11.000

### Afwijkingenrapportage: vervanging pompen

- Achterstand: 22
  
- Oorzaken:
  - Late levering: 14
  - Verkeerde planning: 2
  - Extra ziekte binnen leverancier: 5
  - Ontbreken capaciteit: 1
  
- Afwijking prijs per eenheid : -1.500
  
- Oorzaken:
  - Toepassing nieuwe lift: -1.400
  - Overig: -100

### Actieplan: vervanging pompen

- Opnemen indicator voor punctualiteit fabrikant in rapportage.
- Opnieuw indelen werk om doelstelling van jaar toch te halen.
- Meer aandacht werkvoorbereiding/planning in introductietraining
- Aanpassen volume in Programma Overeenkomst naar 190
- Aanpassen prijs in Programma Overeenkomst naar 11.000
- Opnemen incentive voor aantal tussen 190 en 200

### Voorbeeld van een Programma Management rapportage

Toch is het voorbeeld in de figuur voor goed asset management nog niet genoeg. Met kwaliteit bedoelen we meer dan wat in het bovenstaande voorbeeld te zien is.

De Asset Manager krijgt, als het goed is, doelen van de Asset Owner. Een professionele Asset Owner stelt doelen die te maken hebben met onder andere de veiligheid (bijvoorbeeld maximale aantal incidenten per 100.000 gewerkte uren) en het milieu (denk aan maximale emissies). In kwaliteitsdoelstellingen zal bijvoorbeeld het maximale aantal uren productieverlies van de installaties staan of de gewenste OEE (Overall Equipment Effectiveness). Hiervoor stond ook kwaliteit ook al genoemd. De hiervoor behandelde technische kwaliteit komt niet overeen met de kwaliteitsdoelstelling van de Asset Owner. In rapportages ontbreken dikwijls bijvoorbeeld een gemiddelde reactietijd bij afwijkingen en een storingsherstelduur. Wat vaak echt ontbreekt is het sturen op de werkelijk bereikte reductie van een risico, bijvoorbeeld minder incidenten van een bepaald type bedrijfsmiddel.

Dus asset managers: zorg er naast de operationele voortgangsmeting en – analyse ook voor dat inzichtelijk is of de beoogde effecten van maatregelen behaald worden. Dan bent u pas echt in staat om kwaliteit te leveren.....en dan ook nog op tijd en binnen budget.

---

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