

# Zin en onzin van Asset Management rolsplitsing

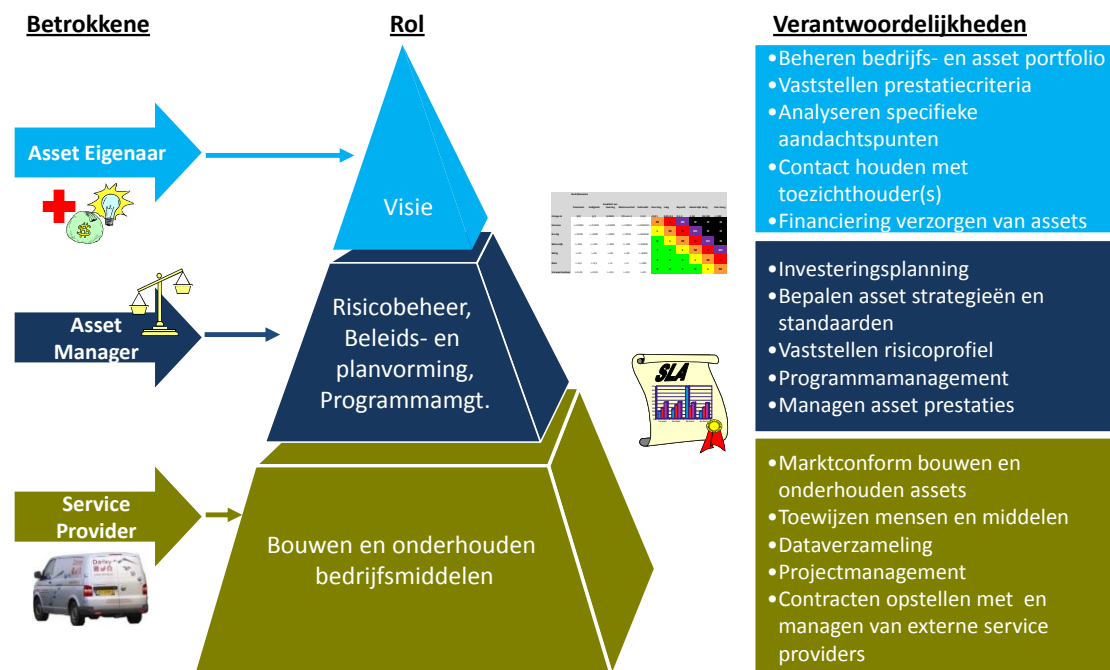
John de Croon

Asset Owner, Asset Manager, Service Provider. Deze termen worden vaak gebruikt in asset management. Soms terecht, soms niet. In deze column wordt kort ingegaan op begrippen, voordelen en problemen. En hoe u het succesvol kunt invoeren met een glimlach.

De genoemde termen komen voor als rollen (soms zelfs als formele afdelingen) in kapitaalintensieve bedrijven. Sommige bedrijven zijn zich bewust van de rollen en hebben die geformaliseerd<sup>1</sup>. Andere bedrijven zijn zich bewust, maar zien de voordelen en nadelen nog niet. En er zijn bedrijven die zich nog helemaal niet bewust zijn van die rollen<sup>2</sup>.

Zichtbaar zijn overlappende verantwoordelijkheden (de kans dat een activiteit wordt uitgevoerd is dan groot, maar efficiënt is het waarschijnlijk niet...) of ontbrekende verantwoordelijkheden (ai....dan gebeurt er niets. Dit komt bijvoorbeeld voor bij het uitvoeren van risicoanalyses op bedrijfswaardenniveau). Ook is verwarring van begrippen zichtbaar waardoor mensen langs elkaar heen praten. Daarom eerst iets over die begrippen.

De Asset Owner (of asset eigenaar) is verantwoordelijk voor het "Governance systeem". Die asset eigenaar moet bepalen welke belanghebbenden (stakeholders) belangrijk zijn en welke waarde het kapitaalintensieve bedrijf wil toevoegen. Dit is een lange termijn visie. Dit krijgt de asset manager mee als concrete kaders<sup>3</sup> waarmee besluiten genomen moeten worden. De asset manager bekijkt welke risico's een bedreiging kunnen vormen voor de opgelegde kaders en hiervoor worden beheersmaatregelen bedacht. Die plannen worden uitgevoerd door een rol die Service Provider (dienstverlener) genoemd wordt. In de figuur is dat samengevat.



<sup>1</sup> Denk aan bedrijven in energietransport en –distributiebedrijven, in de railinfra en drinkwaterleidingbedrijven

<sup>2</sup> Onder andere waterschappen zijn dikwijls "bewust onbekwaam" of "onbewust onbekwaam"

<sup>3</sup> In de vorm van een risicomatrix, bedrijfswaarden en KPI's

“Maar waarom zou ik een rol moeten splitsen?” is vaak te horen. Voordelen zijn dat het focus geeft en duidelijkheid in gewenste doelen. De Asset Manager sluit aan op de lange termijn visie van de Asset Owner, los van operationele problemen die de Service Provider oplost. Daarmee is de Asset Manager verlost van de verantwoordelijkheid de uitvoerende medewerkers aan het werk te houden en de juiste competenties horen bij de juiste rol. Maar er zijn meer voordelen. Evenzogoed zijn er in de praktijk nadelen.

Voordelen rolsplitsing	Nadelen rolsplitsing
Focus. Asset Manager stelt doelen niet direct bij na incidenten. Het werk dat de Asset Manager uitvoert is in de regel niet urgent, maar wel belangrijk. Wanneer dit werk continu wordt verstoord door korte termijn problemen, gaat dat ten koste van de kwaliteit van de beslissingen. Met rolsplitsing gebeurt dat niet meer.	Voor kleine bedrijven is formaliseren van rollen in afdelingen vanwege schaalgrootte niet interessant.
Hoogste toegevoegde waarde per geïnvesteerde Euro. De Asset Manager is niet verantwoordelijk om uitvoerend personeel aan het werk te houden.	Allocatie van budgetten en rapportages moet worden aangepast aan nieuwe rollen.
Rollen zijn ingedeeld naar noodzakelijke competenties. Het is dan mogelijk om beslissingen te nemen die waarde toevoegen over de gehele levenscyclus heen. De functionele scheiding verdwijnt. Die scheiding leidt in de regel tot sub optimalisatie op bijvoorbeeld het ‘ontwerp’, ‘realisatie’ of ‘onderhoud’.	Onderschatten van effecten van de bedrijfscultuur
Het dominante cultuuraspect in kapitaalsintensieve industrie is dikwijls technologische superioriteit en het vermijden van conflicten. Dit kan tot onnodige kosten leiden. De Asset Manager moet juist optimaliseren over bedrijfswaarden heen, dus meer dan alleen financiën. Met rolsplitsing is impliciete gedrag van groep beslissers positief te beïnvloeden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als b.v. de Asset Manager op de stoel van de Asset Owner gaat zitten, is de kans groot dat individuele voorkeuren de boventoon voeren, en niet het toevoegen van maximale waarde voor de belanghebbenden.</li> <li>• ‘Als die Asset Manager zo goed weet wat er moet gebeuren, dan voer ik mijn werk uit en verder niets’. De uitdaging is de impliciete kennis van mensen van de Service Provider te blijven gebruiken en die mensen te betrekken. Juist die mensen hebben vaak tientallen jaren ervaring. En die ervaring is vaak nauwelijks in systemen opgeslagen!</li> <li>• Afspraken over marktconformiteit tussen Asset Manager en Service Provider kunnen moeizaam gaan, omdat mensen daardoor soms efficiënter moeten werken en vrijheid kunnen verliezen.</li> <li>• De leiderschapstijl moet worden veranderd aan de nieuwe rol.</li> <li>• Asset Manager gaat zitten wachten totdat Asset Owner met kaders komt.</li> </ul>

Het op papier zetten van de rollen en verantwoordelijkheden is eigenlijk nog het minst moeilijke. Tijdens een klaverjasavond met een hapje en een drankje kom je spreekwoordelijk al een heel eind. De pijn zit hem in de cultuuraspecten. Er is een eerlijke en open bedrijfscultuur nodig waarin gezamenlijk gegroeid kan worden. De machtsverhoudingen moeten goed ‘boven tafel komen’.

Misschien is dat klaverjassen nog niet zo’n gek idee. Het kan met verschillende personen (rollen) gespeeld worden. Uiteindelijk wordt altijd helder wie welke kaarten had en hoe de (troef)kaarten verdeeld waren. De verhoudingen komen dus altijd boven tafel! Dus wilt u daadwerkelijk uw rollen gaan splitsen, begin dan met klaverjassen. En zorg dan wel voor genoeg hapjes en drankjes. En papier.... Mist u nog een speler, ik doe wel mee<sup>4</sup>.

---

*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)*

<sup>4</sup> De discussie over Amsterdams of Rotterdams is een aparte column waard en laat ik graag aan een ander over