

# Wanneer begint asset management?

John de Croon

10 april 2015

Zo nu en dan komt de discussie weer naar boven: wat is nu de scope van asset management? Duidelijk is dat het bij asset management om een levenscyclus gaat, maar hoe ver gaat het daarin? Gaat het bij asset management alleen om het voorstellen van onderhoudswerk aan bestaande assets, of ook om uitbreidende modificaties, nieuwbouw? Of gaat het zelfs om overnames of het ontwikkelen van nieuwe business? Het ligt dan voor de hand om de standaarden uit de ISO55000-serie er maar eens op na te slaan om daaruit het antwoord te destilleren. Een eerste aanknopingspunt in de norm ISO55000 (paragraaf 2.4.3) is de asset management context.



Te zien is dat asset management zich binnen het management van de organisatie bevindt. Binnen asset management hebben we het systeem en daarbinnen het geheel aan bedrijfsmiddelen. Volgens de figuur gaat het om assets die binnen het toepassingsgebied van het asset management systeem vallen.

Volgens de toelichting (ISO55002) moeten de grenzen en het toepassingsgebied van het asset management systeem worden vastgelegd in een verklaring over het toepassingsgebied, die in het strategisch asset management plan mag worden opgenomen. Dit laat dus ruimte. Maar daarmee is de vraag nog niet beantwoord.

Voorts is in de serie te lezen dat assets kritiek kunnen zijn wat betreft veiligheid, milieu of prestaties. Wanneer die bedrijfswaarden gevaar lopen, is het basaal dat de asset manager voor die bestaande assets onderhoudsmaatregelen plant. Het staat er niet expliciet, maar daar zou je ook uit kunnen afleiden dat wanneer de capaciteit van huidige assets van een bedrijf niet toereikend is, het voor de prestaties van de onderneming noodzakelijk is om nieuwe assets te bouwen. Ook is in paragraaf 6.1 van ISO55001 te lezen dat maatregelen gedefinieerd moeten worden om de risico's en kansen aan te pakken die samenhangen met het managen van de assets. En aangezien in dezelfde norm staat dat de asset management doelstellingen afgeleid moeten zijn van de organisatiedoelstellingen, impliceert dit dus dat het besluit voor het bouwen van een nieuwe plant (een kans dus<sup>1</sup>) tot de asset management functie behoort. Klopt dat?

<sup>1</sup> Niet te verwarren met de kans dat een ongewenste gebeurtenis optreedt. Daarom spreken we hier dikwijls over opportuniteiten

Het punt is dat het er niet expliciet staat. Gaat het bij de assetportfolio om bestaande assets, of om nieuwe? In verschillende columns hebben we het al over de rolverdeling in asset management gehad<sup>2</sup>. We hebben eerder behandeld dat de asset manager verantwoordelijk is voor de investeringsplanning en dat de asset eigenaar de financiering verzorgt. Kortom, nieuwe assets horen binnen de context. Simpel toch?

Voor een willekeurige infrabeheerder geldt dat wanneer de asset manager met de asset eigenaar een prestatieafspraken heeft gemaakt (bijvoorbeeld iedereen aangesloten op infrastructuur). Anticiperend op nieuwe woonwijken (alhoewel, zijn die er met de huidige crisis nog?) die zijn geprojecteerd en vastgelegd in bestemmingsplannen, voorzien de desbetreffende asset managers een nieuwe drinkwatervoorziening, afvoer van hemel- en afvalwater, energievoorziening, telecom en noem maar op voor die wijken<sup>3</sup>. Wanneer die infrastructuur past binnen het door de asset eigenaar goedgekeurde budget voor de portfolio, dan kunnen werkzaamheden aanvangen.

Denk nu eens aan een fabrikant van voedingsmiddelen, bijvoorbeeld soep. Kan binnen een bepaalde markt (denk aan Europa) bijvoorbeeld niet meer aan de vraag van het leveren van soep worden voldaan, dan kan de asset manager kijken of de OEE (Overall Equipment Effectiveness<sup>4</sup>) van de bestaande fabriek(en) verbeterd kan worden door bijvoorbeeld de snelheid van de productielijnen op te voeren, een volcontinuïteit in te stellen en verliezen te verminderen. Dit soort werkzaamheden horen bij de rol van asset manager. Voor die asset manager wordt het besluit tot het bouwen van een soepfabriek mogelijk al een lastige: de asset manager moet dan wel inzage hebben in de markt vraag op langere termijn en weten of het investeren in een nieuwe soepfabriek past bij de bedrijfsstrategie. De asset manager van de soepfabriek zal niet zomaar met een voorstel komen tot het bouwen van een nieuwe soepfabriek of overnemen van een bestaande in een markt waar men nog niet actief is (bijvoorbeeld China). Ook alleen dan zou een dergelijk voorstel pas worden gemaakt wanneer dat heel duidelijk past bij de organisatiedoelstellingen en de (assets voor de) nieuwe markt binnen de portfolio wordt gezien.

Wanneer een gemeenteraad een nieuwe schouwburg wil, kun je daar als asset manager best wat van vinden. De asset manager kan dan analyseren of de vraag achter de oplossing niet met de huidige assets opgelost kan worden en of wellicht volstaan kan worden met een uitbreidende modificatie. Of een asset manager zelf met een voorstel voor een nieuwe schouwburg komt, is dan sterk afhankelijk of er met de asset eigenaar een afspraak is gemaakt over één asset(groep) binnen de portfolio (de asset manager komt dan met onderhouds- of modificatievoorstellen), of een prestatieafspraken over de gehele portfolio (de asset manager kan zelf nieuwbouw voorstellen).

De conclusie is dat het nemen van besluiten over opportuniteiten prima past bij de taak van de asset manager, op voorwaarde dat heldere afspraken over de prestaties van de portfolio zijn gemaakt met de asset eigenaar. Wanneer afspraken zijn gemaakt over één asset(groep) binnen de portfolio, houdt het bij het voorstellen van uitbreidende modificaties wel zo'n beetje op.

Wanneer de grenzen niet helder gesteld zijn, dan is het aan te raden dat de asset manager zich alleen met de bestaande assets bezig houdt. Laat dan de asset eigenaar of de belanghebbenden buiten de organisatie maar voor ondernemer spelen en bepalen of een nieuwe asset of overname nodig is.

---

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

<sup>2</sup> Zie o.a. <http://www.assetresolutions.nl/nl/column/zin-en-onzin-van-asset-management-rolsplitsing>

<sup>3</sup> Tip: denk aan schaalbaarheid. Voorkom het aanleggen van een gehele infra leggen bij grote onzekerheid

<sup>4</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Overall\\_equipment\\_effectiveness](http://en.wikipedia.org/wiki/Overall_equipment_effectiveness)