

# Asset Lifecycle Management biedt transparantie

Asset Management is een term die vaak in het wilde weg wordt gebruikt. De spreker heeft de welbekende klok horen luiden, maar weet niet exact waar de spreekwoordelijke klepel hangt. Ing. John de Croon MSc zal de lezer inwijden in dit begrip en de voordelen onthullen die ermee behaald kunnen worden.

Ing. M. de Wit - Blok

**W**at houdt de term Asset Lifecycle Management in? Ing. John de Croon MSc van John de Croon Beheer en Consultancy BV: 'ALM beantwoordt de volgende vraag: Hoe haal ik de optimale waarde uit mijn assets (= bedrijfsmiddelen) gedurende de gehele levensduur? Vooral deze laatste toevoeging 'gedurende de gehele levensduur' is van belang. Vaak wordt namelijk maar een deel van het hele asset management bekeken; bijvoorbeeld alleen de waarde die door onderhoud is toe te voegen. Asset Lifecycle Management betreft echter de gehele levensduur of lifecycle van



Bron: Dupont

Asset Management heeft vooral effect bij kapitaalintensieve bedrijven waar tevens publieke belangen een rol spelen. Een voorbeeld hiervan is de chemische industrie

heid, gezondheid, milieu, imago en beschikbaarheid. De Croon: 'In feite ben je voortdurend bezig met het bepalen van de meest optimale portfolio. Een portfolio is hierbij het totaal van alle activiteiten en uitgaven rond de bedrijfsmiddelen. Deze portfolio bestaat dan bijvoorbeeld uit onderhouds-

zijn. Of met andere woorden: het management wil op een beheerste manier werken en weten dat het alle factoren zoveel mogelijk in de hand heeft. Dit betekent tevens dat er binnen Asset Lifecycle Management voornamelijk wordt gewerkt met risico's en kansen: welke risico's loopt een bedrijf in de specifieke processen en op welke manier houdt het bedrijf deze in de hand? Wanneer je dit op de juiste manier doet, zul je merken dat ALM de benodigde transparantie biedt. Hierdoor is het bij uitstek geschikt voor bedrijven waar publieke belangen een rol spelen. De belanghebbenden moeten er immers van overtuigd zijn dat het bedrijf er alles aan doet een maximale waarde te creëren. Asset Lifecycle Management is dan ook waardevol voor bijvoorbeeld rail- en vervoersinfra, waterbedrijven en energiebedrijven.'

## ALM kijkt naar optimale waarde tijdens de hele levensduur

de bedrijfsmiddelen, beginnend bij de aanschaf en eindigend met de afvoer ervan.'

Asset Lifecycle Management heeft vooral betrekking op kapitaalintensieve bedrijven. Deze bedrijven moeten zich continu afvragen welke risico's aan de orde zijn wanneer de gestelde doelen niet worden behaald. Anders benaderd: hoe haal ik de hoogste integrale waarde uit mijn bedrijfsmiddelen. De waarde wordt hierbij overigens niet alleen in financiële middelen uitgedrukt, maar heeft ook betrekking op onder meer veiligheid, betrouwbaar-

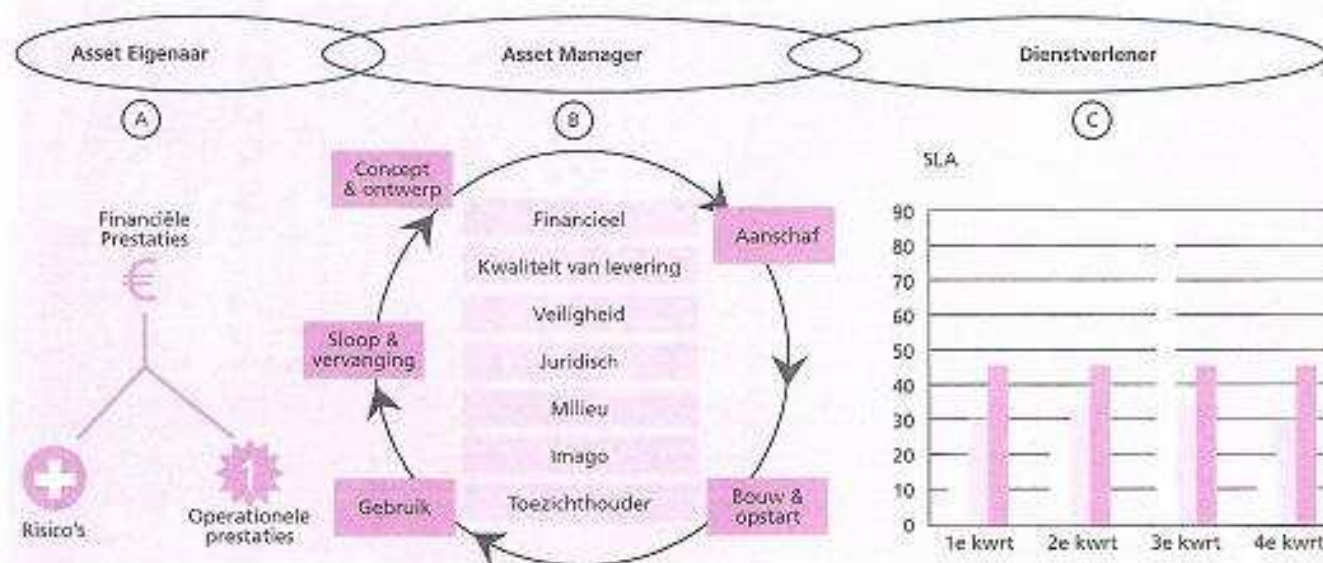
uitgaven, vervangingsinvesteringen en uitgaven voor nieuwe installaties. Maar ook voorlichtingscampagnes om bijvoorbeeld het publiek bewust te maken van veiligheidsrisico's kunnen deel uitmaken van een portfolio.'

### Managementwensen

Nu is de doelstelling 'het creëren van een optimale waarde' natuurlijk prachtig, maar in de praktijk soms een lastige opdracht om uit te voeren. De Croon: 'Asset Lifecycle Management is een actueel thema op managementniveau. Vooral hier wil men graag 'in control'

### Start risicoanalyse

Wanneer bedrijven ervoor kiezen om Asset Lifecycle Management door te voeren, betekent dit vaak een rigoureuze verandering. Een traditioneel bedrijf kent immers vaak een management met daaronder een aantal afde-



Figuur 1. Drie hoofdrollen in het Asset Management

18

Maandelijkse Management • nummer 4, 2005

lingen zoals engineering, productie, projectleiding en onderhoud. Soms hebben de afdelingen onderling geen intensief contact waardoor op sommige vlakken onnodig veel geld wordt uitgegeven of onnodig wordt verzaakt op de kans op een waardevermeerdering. Ook is er dikwijls geen relatie tussen de budgetten en de waarde die wordt toegevoegd. In de praktijk komt het voor dat een project eerst wordt gedefinieerd en dat daarna pas een risicoanalyse wordt uitgevoerd. Bij een bedrijf dat ALM 'doet', gaat dit anders.

Dit concept heeft als uitgangspunt dat een bedrijf drie rollen te vervullen heeft (zie figuur 1). De eerste rol is die van asset owner die enerzijds de doelen in grote lijnen bepaalt en anderzijds de acceptabele van de onacceptabele risico's scheidt. Vervolgens gaat een asset manager aan de slag met het bepalen van de risico's (en het risiconiveau) die het betreffende bedrijf loopt bij de verschillende processen. Ook hier geldt weer dat de risico's betrekking kunnen hebben op zowel financiële zaken als op imago, betrouwbaar-

heid enzovoorts. Op basis van deze analyses worden de gewenste beheersmaatregelen bepaald. De beheersmaatregelen die de meeste waarde toevoegen, worden onderdeel van de portfolio en daarmee het budget. Na dit keuzemoment worden de werkzaamheden daadwerkelijk uitgevoerd door de laatste rol van het bedrijf, de service provider. In tegenstelling tot traditionele bedrijven wordt de keten als het ware omgekeerd: er wordt hier gestart met de risicoanalyse in plaats van ermee te eindigen.

**Belanghebbenden ondervinden de volgende uitdagingen**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Asset-, engineering-, onderhoudsmanager | Hoe krijg ik goedkeuring voor budgetten van de financiële functie?  |
| 2 | Financieel manager, controller          | Hoe zorg ik ervoor dat ik van de technische managers duidelijk krijg welke waarde wordt toegevoegd per investering? |
| 3 | Toezichhouders, overheden               | Hoe weet ik of het bedrijf aan relevante wet- en regelgeving voldoet? Zijn de risico's beheerst?                    |
| 4 | Aandeelhouders                          | Hoe is zeker te stellen dat we op korte en lange termijn een maximale aandeelhouderswaarde krijgen?                 |
| 5 | Asset eigenaar, technisch directeur     | Hoe zorg ik voor een hogere uptime en lagere kosten?  |
| 6 | Klanten                                 | Is mijn leverancier 'in control' en zijn de kosten marktconform?  |

Figuur 2: Alle belanghebbenden van een bedrijf hebben hun eigen vragen en aandachtspunten. Asset Management beoogt hierin de balans te vinden

**Functioneel kijken**

Door het introduceren van de verschillende rollen binnen Asset Management, wordt de huidige functionele invalshoek van bedrijven gekanteld naar een invalshoek vanuit competenties, waarbij het helder is wie welke waarde toevoegt. Het is hierbij belangrijk dat er een open bedrijfscultuur heerst die op verbetering is gericht. Tevens moet het belang van de assetmanagementrollen steeds in het achterhoofd worden gehouden. De urgentie van de operationele problemen, zoals storingen, is vaak dusdanig hoog, dat de rolverdeling binnen een bedrijf wordt vergeten. Iedereen die kennis en ervaring heeft op het gebied van een bepaald probleem wordt dan gemobiliseerd om het probleem op te lossen. Het scheiden van rollen zorgt ervoor dat de Asset Manager geen valide excuses kan aanvoeren waarom de risicoanalyses niet zijn uitgevoerd. De

Bron: John de Croon Beheer en Consultancy BV

Bron: John de Croon Beheer en Consultancy BV

Croon: 'Duidelijk is dat een cultuurverandering vaak niet te voorkomen is. Dit is tevens één van de moeilijkste dingen om te realiseren wanneer asset management in een organisatie verder wordt geprofessionaliseerd.'

#### PAS 55

De Croon heeft met zijn bedrijf een zogenaamde vliegende start, aangezien hij opdrachten vervult voor twee bedrijven die hij al eerder bezocht via zijn voegige werkgevers. 'Ook wanneer deze opdrachten voorbij zijn, ben ik niet bang dat ik zonder werk zit. Je merkt dat Asset Lifecycle Management in Nederland enorm in opkomst is en ook landen als België en Duitsland zijn er niet ongevoelig voor. De aanpak heeft zich inmiddels dan ook meermalen bewezen. Een bedrijf dat ik geadviseerd heb in dit traject heeft bijvoorbeeld een reductie van 30 procent gerealiseerd ten aanzien van de onderhoudskosten en investeringsuitgaven terwijl de prestaties van de overige gebieden zijn verhoogd. Bovendien is er in Groot-Brittannië, waar Asset Lifecycle Management is ontstaan, een standaard ontwikkeld in de vorm van de PAS 55. PAS staat voor Publicly Available Specification en is in feite een verbijzondering van de bekende ISO 9000-normering voor de kapitaalintensive sector. Hierin staat beschreven wat een bedrijf moet doen om goede beheersbare asset management-processen te realiseren. Ik denk dat het een mooie standaard is omdat het Asset Lifecycle Management de mogelijkheid geeft zich verder te ontwikkelen. Ook hier wordt namelijk vanuit risico's gedacht en wordt de vraag gesteld: welke handelingen voegen voor mijn bedrijf de meeste waarde toe? Een van de bedrijven die onlangs PAS 55 en ISO 9001 is gecertificeerd, is Essent Network. Ik ben indertijd nauw betrokken geweest bij de definitie en inrichting van de processen die geleid hebben tot deze certificeringen.'

Een andere reden waarom De Croon niet bang is om zonder werk te komen zitten hangt samen met het feit dat er in Nederland nog relatief weinig kennis beschikbaar is over de PAS 55-standaard. 'De materie rondom het thema blijft voor vele bedrijven behoorlijk abstract en het doorvoeren van een ALM-traject is op diverse vlakken een ingrijpende verandering, die van de medewerkers bovendien een andere manier van den-

#### John de Croon Beheer en Consultancy BV

ing. John de Croon MSc weet, door de rijke ervaring die hij heeft opgedaan in zijn verschillende functies als adviseur, wat het begrip Asset Management inhoudt. Hij is ervan overtuigd dat het kapitaalintensive bedrijven mogelijkheids biedt hier belangrijke voordelen mee te behalen. Om deze nichemarkt naar eigen inzicht te kunnen bedienen, startte hij onlangs zijn eigen consultancy-firma op het gebied van Asset Lifecycle Management.

John de Croon studeerde energietechniek aan de HTS in Zwolle en voltooide in 1992 zijn afstudeerwerk bij KEMA op het gebied van toestandafhankelijk onderhoud. Vervolgens haalde hij een academische graad op het gebied van bedrijfskunde. Ook deze keer studeerde hij af bij KEMA en begon hier vervolgens zijn loopbaan. De Croon: 'Ik heb hier de complete asset levenscyclus doorlopen: eerst een half jaar op R&D; daarna heb ik onder andere haalbaarheidsstudies uitgevoerd voor de kapitaalintensive sector. Een derde station was de afdeling engineering, c.q. projectmanagement en bouwbegeleiding van een hoogspanningsprogramma. Ik ben geïnterd met het geven van advies over onderhoud.'

#### Van KEMA naar adviesbureau

Na een intensieve gang door KEMA merkte De Croon dat zijn ambitie sterk lag bij zowel de techniek als de bedrijfskunde; een combinatie die hij bij KEMA niet naar wens kon invullen en hem deed besluiten te vertrekken naar Ernst & Young Consulting. Hier werkte hij op de toenmalige afdeling Onderhoud & Servicegroep, die nu voor een belangrijk deel behoort tot het bedrijf Mainnovation. 'Vervolgens ging de Ernst & Young groep waar ik werkte over naar Cagemini Consulting waar ik tot 2006 mijn functie als adviseur heb vervuld. Daar heb ik me vooral bezig gehouden met grote asset lifecycle management projecten. Als laatste ben ik overstapt naar PriceWaterhouseCoopers. Ik kreeg binnen PwC de kans voor het opzetten van een asset management groep. Voor mij bood dit de mogelijkheid om mijn visie en kunde in te zetten om dit stukje onderscheidend vermogen te realiseren. En hoewel dit goed ging, kriebelde het ergens gewoon om voor mezelf te beginnen. Enerzijds omdat werken bij een groot bedrijf ook bepaalde nadelen met zich meebrengt die vooral veel tijd kosten. Anderzijds omdat ik binnen de grote adviesbureaus mijn passie voor zowel techniek als bedrijfskunde niet goed kwijt kon. Er lopen daar veel mensen rond met een financiële en economische achtergrond waardoor technisch-bedrijfskundig advies niet altijd wordt gewaardeerd.'

Door het vervullen van de verschillende functies bij de grotere adviesbureaus kreeg John een goed inzicht in de materie van Asset Lifecycle Management. Uiteindelijk koos hij voor de ultieme uitdaging: een eigen bedrijf starten waarin hij zijn eigen beslissingen kan nemen zonder hiervoor verantwoording te hoeven afleggen aan hogere lagen.

Onder de naam John de Croon Beheer en Consultancy BV is De Croon verder gegaan met twee bestaande klanten waarvoor hij een grote opdracht op het gebied van Asset Lifecycle Management (ALM) uitvoert.

ken vraagt. Door de kennis en ervaring die ik in de loop der jaren heb opgedaan, denk ik dat ik een van de weinigen ben in Nederland die Asset Lifecycle Management gebaseerd op PAS 55 daadwerkelijk beheerst. Mijn visie is om met andere adviseurs te gaan samenwerken



Bron: WhiteCube

John de Croon startte onlangs zijn eigen onderneming op het gebied van Asset Lifecycle Management.

en mogelijk samen verder te gaan. In je eentje heb je, juist voor de kapitaalintensive grotere bedrijven, eigenlijk te weinig massa. Als ik ermee stop, zitten zij met de ellende. De toekomst zal leren welke stap de meeste waarde zal toevoegen aan mijn eigen leven.'