

In de marge van het Fyra-debacle

Asset Management is (ook) kleur bekennen

Voor niet-sporende krantenlezers werd een vermakelijk en doorzichtig massaspel opgevoerd. Passagiers van de trein zullen het eerder als een beschamende vertoning karakteriseren. Inmiddels zijn de oorzaken van de problemen vakkundig in nevelen gehuld. Onverwacht hoge onderhoudskosten vormen zonder twijfel de volgende episode van dit drama.

De nieuwste hype

De nieuwste hype in onderhoud is Asset Management. Ik vind dat raar, want Asset Management gaat over veel meer dan onderhoud. Grote bedrijven hebben dat ingezien en een afdeling Asset Management opgericht. Zo'n afdeling bestaat uit medewerkers die al in de techniek werkzaam waren. Pientere bedrijven hebben daaraan mensen toegevoegd met verstand van strategie en geld. 'Holistisch en duurzaam denken' is de opdracht, iets dat daarvoor blijkbaar niet werd gedaan. Al vraag ik mij regelmatig af waarom zij, mensen én bedrijven, dat eerst niet deden en nu dan wél. Aanhangers van Asset Management zullen stellen dat het HS250-drama was voorkomen als er te werk was gegaan met een degelijke asset management filosofie. Ik steun hen van harte, maar de praktijk maakt mij voorzichtig.

Asset Management concept

In tegenstelling tot wat men wel eens denkt, stelt het in de Angelsaksische wereld ontwikkelde Asset Management concept (PAS-55) de manager(s) centraal en niet de assets. Zo kan het ons beschermen tegen de gevolgen van politiek gekonkel, vaagheden, onkunde, eigenbelang, opportunisme, en soms zelfs elementair gebrek aan fatsoen. Dat is het bijzondere en nieuwe van dit concept: de leiding moet haar normen en waarden expliciet maken, achterhalen wat de verwachtingen zijn van allen die belang hebben bij goed functionerende assets en nadenken over de risico's van haar beslui-

De afgelopen weken heeft de Fyra-hogesnelheidstrein (de 'HS250') van politici en topmanagers van de spoorwegen het uiterste van hun manoeuvreerkunsten gevraagd.



door Eric Rensen
BaintainEr

ten. Bij het ontwikkelen en implementeren van allerlei asset management methoden is het goed ons dat te realiseren. Laat ik ten overvloede nog stellen dat we in onderhoud al decennia lang beschikken over adequate technieken om ongewenst falen van assets te voorkomen en te voorspellen. Daarvoor is PAS-55 dus niet nodig.

Dilemma's

Ik word zelf regelmatig betrokken bij asset management kwesties. Ik merk dan dat opdrachtgevers verwachten dat de aandacht zal uitgaan naar risico-analyses, data-kwaliteit, en onderhoud. Veel adviseurs en asset managers doen daaraan mee, maar ik weet dat zij daarmee de essentie van asset management uit de weg gaan omdat de bedrijfsleiding eerst indringende en moeilijke vragen moet beantwoorden, en lastige dilemma's waarvoor zij zich gesteld ziet

expliciet moet maken. Dat is niet eenvoudig en soms zelfs vervelend of spannend, en altijd tijdrovend.

Angelsaksische manier

De Angelsaksische manier van denken en doen en zeker ook privatisering, hebben het helaas nodig gemaakt de leiding expliciete en controleerbare uitspraken te ontlocken over assets en redenen en consequenties van keuzes. De daardoor onvermijdelijke top-down benadering is daarbij de grootste valkuil, en dat blijkt ook bij veel implementaties: de werkvloer is weinig betrokken en asset management blijft ongewild een elitair feest van asset managers, gericht op methodiek. Met het risico dat het PAS-55 traject leidt tot een afstandelijke, mechanistische en descriptieve modellering van de wereld, zonder relatie met de werkelijkheid en hoe mensen zich gedragen.

Asset Management systeem

Een formeel Asset Management systeem is te vaak een triest medicijn voor organisaties met onvoldoende gedeelde én in praktijk gebrachte normen en waarden. Bij de effectiviteit van het medicijn plaats ik kanttekeningen. Zeker als ik zie dat meer geld en energie worden gestoken in systematiek dan in het uitdagen van beleidsmakers. Want alleen eerlijke en grondige antwoorden op lastige vragen zijn de basis voor verbetering en betrouwbaarheid, los van welk concept dan ook. Oprecht Asset Management start daarom met kleur bekennen en duldt geen vrijblijvendheid van de top. <<

Eric Rensen, BaintainEr adviseert organisaties waarvoor techniek belangrijk is. Hij is gespecialiseerd in onderhoudsmanagement, asset management, en productiviteitsverhoging. <<