

Asset management en de rol van de controller

Netwerkbedrijven staan voor de uitdaging om met beperkte middelen tot maximale prestaties voor de klant en maatschappij te komen. *Asset management* biedt hieraan ondersteuning. Het gaat hierbij niet alleen om de techniek, maar juist om het samenspel tussen planmatig werken, techniek en geld. Voor volledige invoering van asset management is een goed werkende planning- en controlcyclus een vereiste. En hier komt de controller om de hoek kijken.

Auteur **drs. Koen Perik RC** is partner van SIS Finance. SIS Finance adviseert en ondersteunt organisaties op het terrein van management en finance.

Bij asset management draait het om het afwegen van kosten en risico's tegen de door de netwerken en objecten (de *assets*) te leveren prestaties (service) zoals die in de beleidsdoelstellingen zijn verwoord. 'Asset Management is het geheel van systematische en gecoördineerde activiteiten waarmee een organisatie uitvoering geeft aan het optimaal beheren van de assets en de daarmee verbonden prestaties, risico's en investeringen gedurende de hele levenscyclus, met als doel het realiseren van het strategische bedrijfsplan en de doelstellingen van de onderneming', luidt de definitie van PAS 55.¹

Uit de definitie blijkt dat asset management in brede zin alle activiteiten van een netwerkorganisatie omvat. Een belangrijke focus van asset management is dat het bedrijfsmatig werken van een organisatie verbetert. Door de besturing en beheersing te verbeteren, wordt het mogelijk om structureel meerjarig te plannen, over die planning afspraken te maken en daarover verantwoording af te leggen. Daar horen betrouwbare objectgegevens bij, inspectieregimes die afgesproken moeten worden, zoals levering van gegevens in een bepaalde frequentie aan een netwerk-informatiesysteem (NIS).

Een andere definitie is afkomstig van de *International Infrastructure Management Manual*. Deze definieert het 'proces' asset management als volgt:

- ontwikkeling van langetermijn-, kosteneffectieve strategieën;
- toepassing van service levels;
- levensduur ('life cycle')-benadering;

- inzicht in de vereiste omvang van het netwerk, op basis van kennis van de verwachte vraag en rekening houdend met noodzakelijke investeringen;
- risicomangement in relatie tot het buiten gebruik zijn van assets ('asset failure');
- duurzaam gebruik van fysieke bronnen;
- continu asset management-verbeterprogramma.

Bedrijven hebben veelal een eigen omschrijving. Havenbedrijf Rotterdam vindt asset management bijvoorbeeld 'het beheren van het areaal, zodanig dat een optimaal rendement behaald wordt gedurende de levensduur'. Luchthaven Schiphol definieert asset management als 'het behalen van het hoogste rendement uit het areaal' en spooronderhoudsbedrijf Prorail houdt het op: 'Zorgen dat prestaties van het areaal voldoen aan de belangen van de stakeholders door het bepalen van maatregelen op basis van een balans tussen functie-eisen van het areaal en de kosten, op een transparante wijze door middel van een expliciete en onderbouwde analyse.'

Fysiek en non-fysiek

De letterlijke betekenis van de term asset is kapitaal of bezit. Voor netwerkbedrijven zijn assets de productiemiddelen waarmee de doelstellingen uit het strategisch ondernemingsplan van de organisatie worden nagestreefd. In de internationaal erkende norm PAS55 van het British Standards Institute wordt een onderscheid gemaakt naar fysieke en non-fysieke assets. Fysieke assets zijn de primaire productiemiddelen, zoals machines. Non-fysieke assets zijn medewerkers, informatie, financiën en maatschappelijke factoren.

Het samenspel tussen planning, techniek en kosten impliceert dat asset management uit meerdere onderdelen bestaat, die alleen in hun onderlinge samenhang tot een professionele onderhoudsorganisatie leiden (zie figuur 1). Die samenhang betekent een belangrijke rol voor de planning- en controlcyclus. Deze cyclus is feitelijk het bindmiddel tussen techniek (*technisch* asset management) en kosten (*financieel* asset management). Daar spelen controllers een belangrijke rol. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de coördinatie van de planning- en controlcyclus.

Bij volledige invoering van asset management draagt een netwerkorganisatie bij aan de verantwoordelijkheid voor het bedrijfsmatig en maatschappelijk functioneren van haar netwerken. Die verantwoordelijkheid wordt ingevuld met een vorm van asset management die op de specifieke situatie, positie en inrichting van de organisatie is toegesneden.

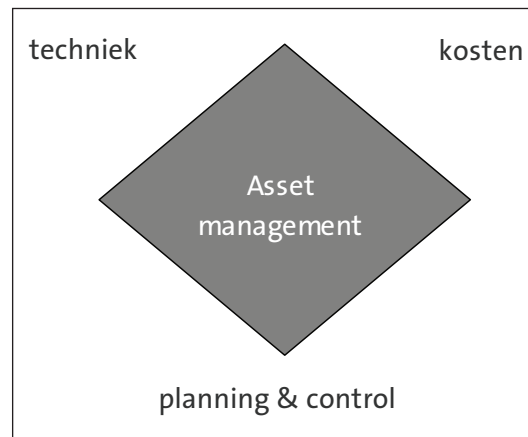
Twee kanten van medaille

Bij volledige invoering van technisch asset management:

- Heeft een organisatie de objecten in beeld en beschikt het op elk gewenst moment over een actueel inzicht in de door hem beheerde netwerken en objecten naar aard en geografische locatie. De relevante gegevens hierover zijn eenduidig in één systeem vastgelegd en er zijn afspraken over het actueel houden daarvan.
- Kent een organisatie de staat van onderhoud daarvan. Voor elke soort netwerk en objecten is een structureel onderhoudsconcept vastgesteld. Op grond daarvan beschikt de organisatie op elk gewenst moment over een actueel inzicht in de staat van onderhoud van de door hem beheerde netwerken en objecten naar aard en geografische locatie.
- Heeft een organisatie langjarig inzicht in de orderportefeuille.

Bij volledige invoering van financieel asset management:

- Heeft een organisatie vervolgens inzicht in de kosten die daarmee zijn gemoeid. Door deze gegevens vervolgens te combineren met ervaringsgegevens over kosten kan de organisatie voorspellingen doen over de aard en omvang van de orderportefeuille voor beheer, onderhoud, vervanging en aanleg, ook in termen van de kosten en investeringen die daarmee gemoeid zullen zijn.
- Heeft de organisatie eenduidige werkwijzen en normkosten. De onderhoudsstrategieën (indien van toepassing) publieksgerichte werkwijzen die worden gehanteerd en de genormeerde kosten die daaruit voortvloeien, zijn vastgelegd.
- Heeft de organisatie transparante en zakelijke afspraken met klanten. De offertes worden gebaseerd



Figuur 1

op de langjarige voorspellingen van de noodzakelijke inspanningen voor beheer, onderhoud, vervanging en aanleg. Na onderhandelingen met opdrachtgevers worden daarover meerjarige afspraken gemaakt. De organisatie stelt op basis van deze afspraken haar kosten- en investeringsbudgetten op.

Management issues

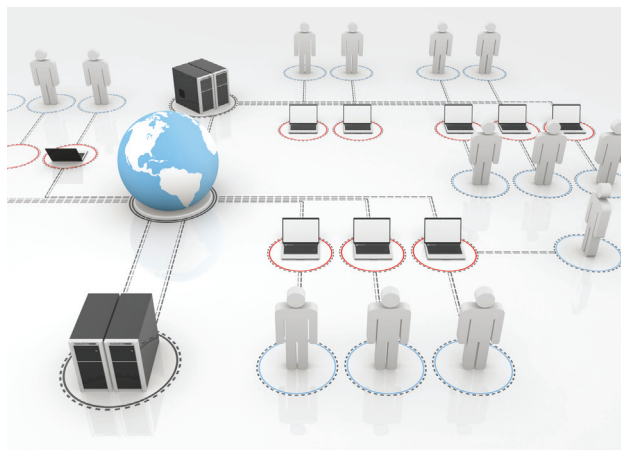
Bij de meeste netwerkorganisaties is een redelijk of goede basis gelegd voor asset management. Voor veel bedrijven en overheden is immers het aanleggen en beheren van een netwerk een kernproces. Dit geldt voor UPC en Ziggo, voor Prorail en Rijkswaterstaat, en voor Evides en Nuon. Er kan echter worden vastgesteld dat veel activiteiten op het gebied van asset management op ad-hocbasis of op lokaal niveau worden beheerd.

Verskillende ontwikkelingen in de afgelopen jaren hebben geleid tot sturingsvraagstukken die niet in voldoende mate met het huidige instrumentarium kunnen worden beantwoord (tekortkomingen). Zo is er onvoldoende inzicht op corporate niveau in de kwantiteit en kwaliteit van het netwerk, zijn er verrassingen in de praktijk ten opzichte van de programmering (strategische en operationele planning) en zijn er onvoldoende mogelijkheden om binnen een netwerk of binnen netwerken te kunnen prioriteren en landelijk (over de netwerken heen) optimale keuzes te kunnen maken.

In aanvulling hierop kunnen de volgende voorbeelden van tekortkomingen worden genoemd (in relatie tot respectievelijk inkoop, aanleg en operationeel management):

- Inkoop: het functioneel kunnen specificeren naar de markt en het op verschillende niveaus binnen de organisatie kunnen beoordelen van voorstellen die (tevens) op andere maatregelen zijn gebaseerd dan de aan de organisatie bekende normen. >>

MANAGEMENT ACCOUNTING EN CONTROL



- Investeren en aanleg: het inzichtelijk kunnen maken van, en sturen op, de lifecycle-effecten en kosten voor het meerjarig in de markt zetten van onderhoud en voor een beheerste intake van een nieuw aangelegd netwerk.
- Operationeel management: het kunnen incalculeren van de invloed van planning op het onderhoud, zoals de onverwachte effecten van zwaarder trein- of vrachtverkeer op de restlevensduur van bruggen.

Vier thema's

In de afgelopen jaren is bij veel netwerkbedrijven gebleken dat de bestaande sturing, waaronder planning- en controlcyclus, onvoldoende bijdraagt aan de gewenste verwezenlijking van de ambitie. Als belangrijke oorzaken kunnen worden benoemd:

- Objectgegevens: er is onvoldoende inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van het netwerk.
- Planning/programmering: er is onvoldoende onderbouwing van de programmering van aanleg en onderhoud.
- Sturen op KPI's en normen: onvoldoende actualisering en completering van KPI's en normen.
- Inkoop, contractmanagement: de marktbenadering vanuit deze discipline is sturend in plaats van volgend.

Verbetering of aanscherping van asset management veronderstelt veelal meer aandacht voor de onderlinge samenhang en synergie van al lopende en deels nieuwe initiatieven, het verkrijgen van een gedeeld beeld van asset management in de organisatie, en de wijze waarop met planning en control wordt gewerkt en adequate IT-systemen worden toegepast.

- Onderlinge samenhang: het is belangrijk om de lopende initiatieven in onderlinge samenhang te brengen.
- Gedeeld beeld: bij verschillende asset management-processen, rollen en verantwoordelijkheden

dient een gedeeld beeld bij management en medewerkers te worden gerealiseerd.

- Juiste systemen: de keuze voor (IT-)systemen, de inrichting hiervan en het gebruik dienen bewust te worden afgestemd op a) de doelen die met asset management beoogd worden, b) de vastlegging, samenhang en ontsluiting van gegevens die hiervoor nodig zijn en c) de toegankelijkheid op verschillende geografische locaties en hiërarchische niveaus.

Tot slot

Netwerkbedrijven staan voor de uitdaging om met beperkte middelen tot maximale prestaties voor de klant en maatschappij te komen. Asset management biedt een integrale en systematische benadering voor het bouwen, verwerven, beheren en in stand houden van de technische infrastructuur. Bij asset management staat niet alleen techniek centraal, maar juist het samenspel tussen planmatig werken, techniek en geld. Voor invoering of verbetering van asset management is een goed werkende planning- en controlcyclus een vereiste. U als controller speelt dan een belangrijke rol. Neem daarbij het verschil tussen technisch en financieel asset management mee in uw manier van werken.

Denk daarbij onder meer aan het volgende:

- Bij het professionaliseren van financieel asset management dient een organisatie de basis goed in te richten: een betrouwbare administratie of boekhouding, goede interne controle en goed opgeleide administratieve medewerkers. Vervolgens zullen management accounting tools en technieken worden ontwikkeld en ingevoerd.
- Een voorwaarde voor asset management is dat externe, maar ook de interne klant-leverancierrelaties expliciet worden gemaakt. Invoering of verbeteren van *service level agreements* kan hier een goede bijdrage aan leveren.
- Daarnaast is bij juiste financiële en technische registratie van assets – juist in hun samenhang – de rol van de controller belangrijk. Integratie van financiële systemen met netwerkinformatiesystemen is de ideale oplossing, waarbij de praktijk leert dat dit geen gemakkelijke exercitie is. De exacte locatie van object en het koppelen van middelen met één eigenaar is echter essentieel. Er zijn inmiddels diverse softwareapplicaties op de markt die goed met financiële administratiesystemen kunnen worden gekoppeld. ■

Noot

1. Definitie conform het Britse Public Available Specification 55 (PAS 55) van het Institute of Asset Management.