

# PAS 55 gaat verder dan alleen onderhoud

**De relatief jonge norm voor asset management, PAS 55, wint aan terrein. Waar deze aanvankelijk in Engeland ontwikkeld is voor een beter beheer van kapitaalintensieve bedrijfsmiddelen, is de norm bezig met een opmars in andere landen. Ook blijkt hij voor kleinere bedrijven voordelen te bieden. In 2008 zijn de eisen aangescherpt en bedrijf Enexis mag wederom als eerste netbeheerder in Nederland het certificaat in ontvangst nemen.**

Liam van Koert

'Eindelijk is er een heldere definitie van goed asset management', laat John Woodhouse, voorzitter Developments & Standards van het Institute of Asset Management en directeur van TWPL, opgelucht weten. 'Deze definitie helpt enorm bij het vaststellen van wat er gedaan moet worden om gedurende de levenscyclus van assets zo veel mogelijk waar voor je geld te krijgen.' Woodhouse legt uit dat PAS 55 aanvankelijk door een consortium van 26 organisaties uit verschillende industrieën is ontwikkeld, om te voorzien in de behoefte aan duidelijke terminologie. Ook was een betere definitie van de voorwaarden voor het verantwoordelijk beheren van kritieke infrastructuur noodzakelijk. 'Sinds de introductie in 2004 is het bewustzijn dat asset management een heus vak is enorm gegroeid. Dit geldt ook voor de waarde van integraal denken. De nutsbedrijven, utiliteitsbedrijven, transportbedrijven, productiebedrijven, de mijnbouw, olie- en gaswinnende industrie, defensie, de farmaceutische industrie en de procesindustrie, allemaal realiseren ze zich dat lange termijn denken de kern van hun bedrijfsvoering raakt. Beslissingen neem je nu eenmaal op basis van risico's. In Engeland is PAS 55, als onderdeel van de British Standards, voor de elektriciteits- en gasnetbeheerders wettelijk verplicht om een goede mix van korte termijn eisen en het duurzaam functioneren op lange termijn veilig te stellen.'

## **Integratie**

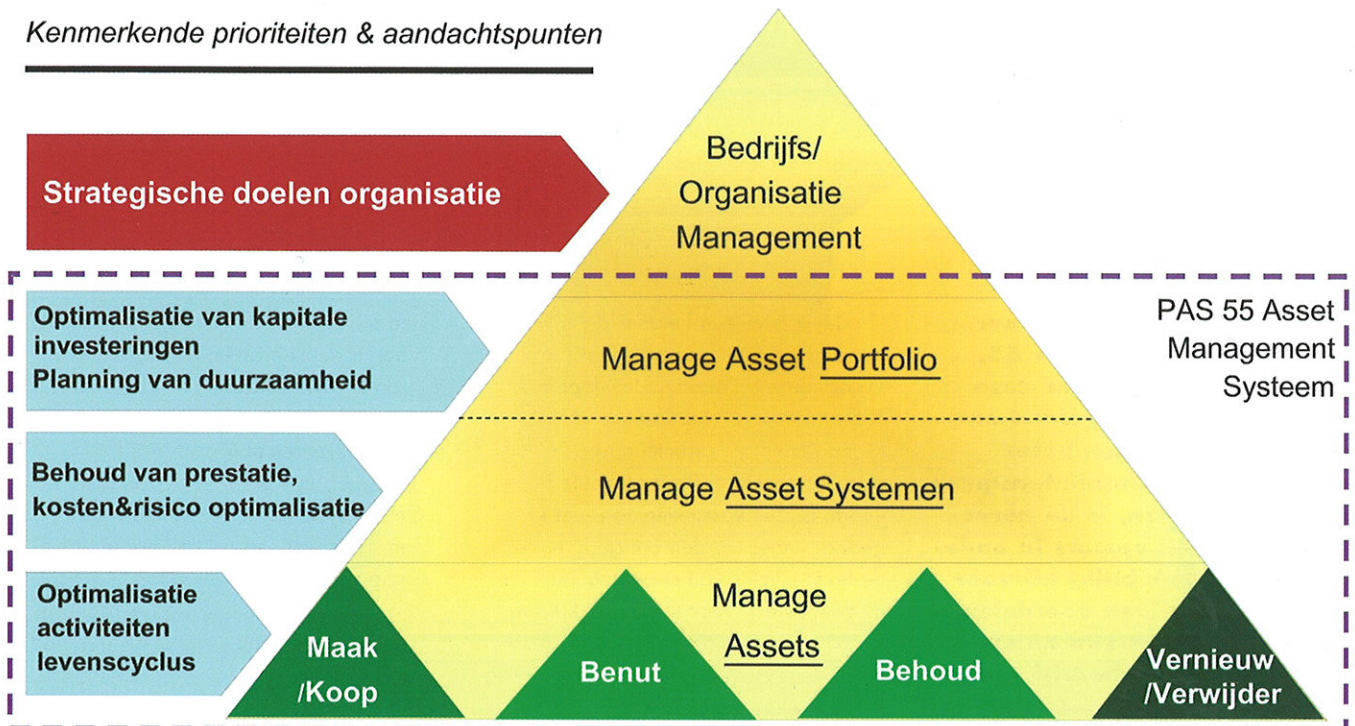
'In tegenstelling tot hoe het vaak simplistisch wordt voorgesteld, is asset management niet een andere naam voor onderhoud', licht Woodhouse de integrale aanpak van PAS 55 toe. 'Het gaat bij goed asset management om ontwerp, inkoop, constructie, commissioning, het gebruik, onderhoud, modificaties, vervanging en de uiteindelijke verwijdering. Dit betekent dat er verschillende, soms strijdige belan-

gen moeten worden afgewogen. Hierbij moet je denken aan exploitatie (het gebruik), het zorgen voor (onderhoud), de initiële investeringskosten, de gebruikskosten, evenals aan de prestaties en risico's op zowel korte als lange termijn. Om dit systematisch te kunnen afwegen, is er wel een aantal ingrediënten nodig. Zo moet er een duidelijk begrip zijn van de prioriteiten van een bedrijf. Vervolgens moeten criteria ten aanzien van criticality consequent gedefinieerd zijn en moeten beslissingen op basis van risico's genomen worden. Er moet sprake zijn van teamwork, waarbij de grenzen van de verschillende disciplines overbrugd worden. Tot slot moet er een plan zijn dat de hele levenscyclus beschouwt, en moet er gekeken worden naar tal van 'enablers'. PAS 55:2008, die vorig jaar op 25 november uitgebracht werd, bestaat dan ook uit een checklist van 21 punten, waarin de input van vijftig bedrijven uit vijftien sectoren en tien landen is verwerkt. De nieuwe versie heeft een grotere samenvatting, een andere structuur en veel van de 'enabler'-eisen zijn toegelicht. Er wordt gewerkt volgens de kwaliteitscirkel van Deming (Plan – Do – Check – Act) en de norm sluit prima aan bij andere management standaarden als ISO9000, 14000 en 18000. De nieuwe PAS 55 biedt handvaten om de 'top down' druk waar een organisatie mee te kampen heeft (zoals strijdige verwachtingen van stakeholders) beter te integreren met de 'bottom up' realiteit en kansen. Er wordt een algemene taal gesproken waarmee zowel technisch, financieel als managementpersoneel uit de voeten kan. Daarnaast biedt het een raamwerk dat inzichtelijk maakt hoe al deze onderdelen in elkaar passen.'

## **In vogelvlucht**

'PAS 55 is een 'Publicly Available Specification', ofwel een BSI standaard met dezelfde status als OHSAS

### Kenmerkende prioriteiten & aandachtspunten



INTEGRALE BENADERING VAN ASSET MANAGEMENT

18000 (red – een internationale norm voor arbomanagement; OHSAS staat voor Occupational Health And Safety Assessment Series). Hij bestaat uit een definitie in termen van asset management, een specificatie van benodigdheden voor goede bedrijfsvoering en een begeleiding voor een goede implementatie van een dergelijk bedrijfssysteem', licht Woodhouse de verschillende onderdelen toe. 'De definities, termen en specificaties zijn hierbij terug te vinden in PAS 55-1, terwijl PAS 55-2 meer een begeleidend document met voorbeelden is.' Naast de voor normen gebruikelijke scope bepaling, verwijzingen en definities, is PAS 55-1 op te splitsen in zes delen. In het deel 4.1 staan de meer algemene eisen, terwijl het in deel 4.2 gaat om visie, missie, beleid. In deel 4.3 komen vervolgens doelstellingen en plannen aan bod, waarbij er uitgebreid aandacht is voor calamiteitenplannen. Deel 4.4 gaat over vakbekwaamheid, opleidingen, communicatie, informatie, documentatie, wettelijke verplichtingen en natuurlijk risicomanagement. Tot slot worden in deel 4.5 implementatie, monitoring en sturing, onderzoek naar incidenten en levenscyclus asset management behandeld, en komen in deel 4.6 de audits, de continue verbetering

instrumenten en de directiebeoordeling aan bod. 'Al met al is PAS 55 een objectieve standaard, die alle aspecten die met goed asset management te maken hebben behandeld. Het heeft oog voor het hele plaatje en de onderlinge samenhang. Maar vooral is PAS 55 een definitie van een integrale benadering, die de organisatie helpt duurzaam en kosteneffectief om te gaan met strijdige belangen. Zo kunnen klanten, eigenaren, werknemers, wetgevers en andere belanghebbenden er zeker van zijn dat een bedrijf in goede handen is. Doordat de norm tevens als benchmark fungeert, kunnen ook hele tastbare verbeteringen in prestatie inzichtelijk worden gemaakt. Zo melden sommige organisaties die de standaard hebben geïmplementeerd dertig procent lagere Total Cost of Asset Ownership, vijfentwintig procent betere serviceverlening, een hogere betrouwbaarheid en een betere verhouding met wetgevers en klanten.'

#### Veel interesse

Gerco de Jong is senior projectmanager bij Lloyd's Register en is specialist op het gebied van PAS 55. Naast het auditen van PAS 55 projecten, geeft hij trainingen over de norm. 'Vroeger werkte een asset manager voor een bank. Maar

tegenwoordig is daar het technisch beheer van fysieke bedrijfsmiddelen bijgekomen. Asset management is daarmee een vak geworden dat ook op de TU en op verschillende hbo-instellingen gestudeerd kan worden', leidt hij zijn visie op asset management en PAS55 in. 'Het is nu eenmaal van groot belang dat organisaties zorgen dat hun kapitaalintensieve bedrijfsmiddelen goed functioneren, en goed blijven functioneren. Dat kan alleen door duidelijk te beschrijven hoe je organisatie moet werken. PAS 55 biedt hierbij een heel goed kader, waarin risicomanagement, ondersteunende processen, aansturende processen en uitvoering goed geformuleerd zijn. Het kan bedrijven veel steun verlenen. Dit blijkt ook uit het grote aantal bedrijven dat er gebruik van maakt. In Azië, Australië en Engeland zie je de norm veel toegepast bij railtransport, energieopwekking en distributie en waterleidingbedrijven. Ook vanuit de industrie is er veel belangstelling. Onze eerste klanten waren echter de gasnetbeheerders in het Verenigd Koninkrijk. Ondanks de privatisering van de publieke infrastructuur wilde de Britse overheid grip houden op veiligheid, duurzaamheid en betrouwbaarheid en stelde PAS 55 verplicht. In Nederland zien we een vergelijkbare beweging en zijn we

na het Verenigd Koninkrijk een goede tweede op het wereldtoneel. Met Enexis, voormalig onderdeel van Essent, dat in 2006 de eerste Nederlandse gecertificeerde netbeheerder was, certificeren we nu zo'n vijf bedrijven per jaar. Maar de belangstelling is groeiende. Dit heeft verschillende redenen. Enerzijds is er eindelijk een goede norm voor bedrijven met kapitaal intensieve assets. Anderzijds is er het belang van de borging van kennis. Het personeelsbestand verouderd en ervaring loopt weg. Dit betekent dat je zaken moet vastleggen om flexibele werkkrachten goed uit te kunnen leggen wat de bedoeling is. Dit maakt de norm ook interessant voor kleinere bedrijven. Zo hebben we onlangs Intergas gecertificeerd, waar ongeveer 35 werknemers in dienst zijn. Doordat PAS 55 de functies op hoofdlijnen beschrijft, hoeft niet alles op dezelfde manier te gebeuren als bij grote bedrijven. Door flexibiliteit en direct contact haalde het bedrijf een verrassend hoog resultaat.' De Jong onderstreept dat het niet noodzakelijk is om een bedrijf te laten certificeren om de vruchten van PAS 55 te plukken. 'Ook door delen eruit toe te passen, kun je successen boeken. Belangrijk is te weten waarom je het doet en wat het oplevert. Wil ik meer transparantie, wil ik een betere relatie met aandeelhouders zodat ze snappen waarom de dingen kosten wat ze kosten, wil ik kennis borgen of de norm inzetten om een hogere prestatie neer te zetten?' Op de vraag hoe PAS 55 aansluit bij andere procesverbeterings- en kwaliteitssystemen antwoordt De Jong: 'PAS 55 is een maatpak voor asset management. Dat past dus prima. Voor systemen als TPM en lean is een grotere transparantie alleen maar goed. Het zal dus versterkend werken. Daarnaast voldoe je met PAS 55 prima aan alle ISO 9001 eisen. Andersom is dit niet het geval. ISO 9001 is namelijk alleen klantgericht, terwijl PAS 55 stakeholdergericht is.'

#### **Implementatie en certificering**

Lloyd's Register houdt zich sinds 2002 specifiek met PAS55 bezig. 'Hoewel we ons niet met de inhoud van de norm hebben bemoeid, dit is een taak van de sector zelf, hebben we wel ondersteunende werkzaamheden verricht bij de ontwikkeling van de norm. Zo hebben we een normcommissie gevormd en zijn

we hierin actief geweest', licht De Jong de ervaring van het bedrijf met PAS 55 toe. 'Het is dan ook niet raar dat we ook consultants in huis hebben, die over allerlei computermodellen beschikken en kunnen helpen bij de implementatie van de norm. Dit zijn voor een zuivere werkwijze overigens twee gescheiden entiteiten en een consult van ons bedrijf betekent niet automatisch een certificaat.' Op de vraag wat de ingrediënten zijn voor een succesvolle implementatie, antwoordt De Jong: 'In grote lijnen spreekt dit redelijk voor zich. Je begint het PAS 55-traject met een GAP-analyse. Dit is een nulmeting, die je inzicht geeft in wat je wel en wat je niet hebt. Veel bedrijven hebben namelijk al de nodige systemen in huis waar prima op kan worden voortgeborduurd. Vervolgens komt het invoeringsplan. Stel hierbij ook vragen met betrekking tot het certificeringsproces. Wanneer wil ik mijn certificaat hebben? Kan ik het zelf invoeren, wil ik tussentijdse audits, cursussen of workshops? Ook het certificerende deel van Lloyd's kan hierbij helpen om tussentijds aan te geven of men op de goede weg is. En als je het dan allemaal op orde hebt, kun je kiezen voor het drie jaar geldige certificaat. We zien dat mensen tegen deze tijd de vruchten al aan het plukken

zijn: ze beheersen de kosten beter, zetten een betere prestatie neer en hebben meer transparantie. Ook op het gebied van wet- en regelgeving zijn de zaken opgelost, of in ieder geval beheerst. Uiteindelijk is een goed managementsysteem een effectief systeem.' Volgens De Jong zijn er geen bijzondere valkuilen als het gaat om de implementatie van PAS 55. 'Op een paar dingen moet je natuurlijk goed letten. Het kost moeite om alle asset management informatie boven water te krijgen. Zo moet je weten wat je hebt, waar het is, en in welke toestand het zich bevindt. Het kost behoorlijk wat om een systeem te implementeren dat dit bewaakt, maar het is wel een voorwaarde voor succesvolle implementatie. Dit wil best wel eens problemen opleveren wanneer een bedrijf bijvoorbeeld is gefuseerd. Een tweede punt is het goed in kaart hebben van de risico's. Welke zijn hierbij relevant voor mijn assets? Ook dit kost inspanning en veel vakmanschap.'

#### **2008 en verder**

Over de nieuwe versie is De Jong erg te spreken. 'Inhoudelijk gezien is PAS 555 er in 2008 wel op vooruit gegaan. De indeling is duidelijker en logischer opgebouwd. Daarnaast is er minder overbodig detail. Zo bevatte de voorgaande





versie ellenlange lijsten met uitwerkingen. Dat kon wel wat minder. Daarnaast is er een tweetal aanvullingen. De eerste gaat over het hebben van een noodplan: hoe krijg ik alles weer aan de praat als zaken niet meer functioneren? De tweede betreft het voldoen aan regelgeving. Je moet vaststellen of alles in overeenstemming is. Nu was het natuurlijk altijd al verplicht om aan de regels te voldoen, maar de asset eigenaar krijgt meer eigen verantwoordelijkheid: hij moet zelf de mate van naleving bepalen. Wijk je op bepaalde punten af, dan moet je dit oppakken. Hierbij moet ook naar de toekomst gekeken worden. Voldoet een installatie bijvoorbeeld binnenkort ook nog aan de emissienormen? Waarschijnlijk gaat PAS 55 uiteindelijk een ISO-standaard worden. De voorbereidingen hiervoor worden reeds getroffen. 'In Nederland is men bezig met de ontwikkeling van een op PAS 55 gebaseerde norm: de NTA8120. Hierbij is deel 1 een vertaling van PAS 55-1. Deel 2 zal sectorspecifiek zijn, waarbij wordt begonnen met het netbeheer.'

### **Projectmatige aanpak**

Bert Bolmer is PAS 55 projectleider Asset Management bij Enexis. Het bedrijf dat voorheen Essent Netwerk heette, was eind 2005 het eerste bedrijf in Nederland dat een PAS 55 certificaat in de wacht sleepte. 'We hebben destijds om zowel interne als externe redenen besloten om PAS 55-1 door te voeren.

De interne redenen waren onze missie een excellente netbeheerder te zijn, de verhoging van de effectiviteit, de standaardisatie van bedrijfsprocessen die kennisuitwisseling vereenvoudigt en een heldere vastlegging van de samenhang in de procesketen. Daarnaast wilden we duidelijk definiëren wat de bewegingsruimte en verantwoordelijkheid van iedereen was, en speelde ook trots een rol: we willen graag voorop lopen. Extern waren er redenen als de eis tot invoering van een kwaliteitssysteem door een ministeriële regeling, het aantoonbaar transparant willen zijn en de vergemakkelijking van verantwoording aan diverse stakeholders.'

'De implementatie van de PAS 55-1 is door Enexis Asset Management (AsM) projectmatig aangepakt en met eigen medewerkers uitgevoerd', vervolgt Bolmer zijn verhaal. 'De processen moesten worden beschreven, de toegepaste systemen met hun output moesten worden geïnventariseerd, en de communicatie naar de medewerkers moest nog intensiever. Inmiddels hebben we een transparante bedrijfsvoering, evenals medewerkers die precies weten waar hun verantwoordelijkheden liggen. Alle overdrachtsmomenten zijn gedefinieerd, wat voor een duidelijke verbetering van de efficiëntie en effectiviteit heeft gezorgd. Ook heeft certificering zijn weerslag gehad op gebruikte systemen. Zo wordt er nu gebruikt gemaakt van een risicodatabase (Active Risk Manager) waarin alle gemelde risico's

staan. Verder heeft Enexis AsM in haar eigen omgeving een knelpunten meldsysteem ontwikkeld, waarin technische knelpunten kunnen worden gemeld en gemonitord. Tot slot is er voor life-cycle asset management een onderhoudssysteem met faalcodes ontwikkeld.'

Op de vraag of PAS 55 helpt bij de turbulente ontwikkelingen in de energiemarkt, geeft Bolmer als antwoord: 'De meest ingrijpende veranderingen hebben we inmiddels achter de rug. Zo was er de overdracht van het beheer van het hoogspanningsnet naar Tennet, en de afsplitsing van Essent om als Enexis zelfstandig door te gaan. Deze verzelfstandiging is het gevolg van de WON (Wet Onafhankelijk Netbeheer), ook wel splitsingswet genoemd. Deze wet bepaalt onder meer dat met ingang van 1 januari 2011 energie, productie, handels- en leveringsbedrijven niet meer tot dezelfde groep mogen behoren als netwerkbedrijven. Een grote transparantie helpt natuurlijk bij dergelijke bewegingen in de markt en daar is zeker een rol voor PAS 55 weggelegd. Maar momenteel gaat de aandacht uit naar energietransitie en duurzaamheid. Er zijn projecten zoals Mobile Smart Grid, die het gestuurd opladen van autoaccu's (elektrisch vervoer) wil gebruiken om gelijktijdig laden te vermijden, en ruimte in het distributienet wil benutten. PAS 55-1 helpt bij deze ontwikkelingen door het bieden van een raamwerk waarnaar gehandeld kan worden.' ■