



Jak efektywnie zarządzać aktywami organizacji?

Pomóc mogą normy ISO

Na działalność każdej organizacji składa się unikalna kombinacja aktywów, realnych celów, oczekiwań interesariuszy, mocnych i słabych stron.

I każda organizacja musi stawić czoła takim wyzwaniom jak koordynacja i synchronizacja działań w celu osiągnięcia zaplanowanych wyników, kontrola kosztów, właściwe szacowanie ryzyka czy zabiegi o zachowanie zaufania interesariuszy. Działalność każdej organizacji jest wypadkową wielu różnych, niekiedy sprzecznych ze sobą, zamierzeń i działań wynikających z planów, posiadanych środków i możliwości. Jest wielowątkowym trudnym do ogarnięcia procesem, który wymaga kompleksowego podejścia.

Tu w sukurs przychodzą normy z rodziny ISO 55000 dot. zarządzania aktywami:

- ISO 55000 Asset management - Overview, principles and terminology
- ISO 55001 Asset management - Management systems - Requirements
- ISO 55002 Asset management - Management systems - Guidelines for the application of ISO 55001.

Każda organizacja opracowuje przecież swoją strategię działania. Dlaczego potrzebny jest w takim razie jeszcze strategiczny plan zarządzania aktywami?

Rhys Davies, przewodniczący podkomitetu opracowującego normę (PC 251) wyjaśnia, że „Jedną z kluczowych cech aktywów jest to, że ich cykl życia może być znacznie dłuższy niż średni plan strategiczny. Takie długoterminowe podejście zmusza także do lepszego poznania własnych aktywów(...). Identyfikacja zasobów, tego, co chcemy osiągnąć dzięki nim i jak to zrobić, wymaga dogłębnej znajomości posiadanych aktywów, która może być pomocna w podejmowaniu decyzji operacyjnych i w całościowej efektywności organizacji”.

Dla kogo są normy z rodziny ISO 55000?

Normy te są odpowiednie do zarządzania zasobami w dowolnym środowisku organizacyjnym. Mają bardzo szerokie zastosowanie, ich wykorzystanie pomoże w realizacji zakładanych celów, bez względu na profil czy zakres działalności organizacji. Normy mogą być używane przez sektor publiczny i prywatny, przy produkcji, świadczeniu usług lub do innych celów biznesowych. Wdrożyć je mogą zarówno duże obracające miliardami przedsiębiorstwa, jak i małe rodzinne firmy oferujące usługi niszowe. Istnieje jednak związek między wielkością organizacji (zwłaszcza liczbą zaangażowanych osób) a wyzwaniami związanymi z koordynacją, komunikacją i synchronizacją poszczególnych działań. System zarządzania aktywami,

taki jak określony w ISO 55001, jest szczególnie cenny dla organizacji, które mają dużo pracowników lub są rozproszone geograficznie. Przydatność stosowania normy wzrasta wraz ze złożonością, różnorodnością i istotą zarządzanych aktywów. W przypadku dużych organizacji o skomplikowanej strukturze konsekwencje słabego zarządzania są bardzo odczuwalne (na przykład mogą mieć negatywny wpływ na bezpieczeństwo, koszty lub wydajność). Dlatego duża firma ze skomplikowaną infrastrukturą będzie czerpać większe korzyści z wdrożenia tych norm niż mała organizacja z niewielką liczbą pracowników i prostymi aktywami. Niemniej jednak nawet małe firmy mogą uznać, że normy te są dla nich przydatne przy określaniu priorytetów, zarządzaniu ryzykiem i rozważaniu długoterminowej stabilności czy planowaniu działań na rzecz poprawy wydajności.

Co to jest aktyw wg normy?

Norma definiuje aktyw jako przedmiot, rzecz lub podmiot, które ma wartość potencjalną lub rzeczywistą dla organizacji.

Mogą to być fizyczne elementy takie jak infrastruktura i wyposażenie, aktywa finansowe - gotówka, kredyt, kapitał własny czy inne instrumenty finansowe, a także zasoby ludzkie, własność intelektualna - projekty, prawa autorskie, znaki towarowe, wiedza, informacje oraz posiadane uprawnienia, umowy, licencje i wartości niematerialne takie jak reputacja czy morale.

Oczywiście „wartość” może przyjmować różne formy, które będą różnie postrzegane przez różne zainteresowane strony i może być trudna do określenia ilościowego lub pomiaru. Jedną z ważnych cech dobrego zarządzania aktywami jest zrozumienie tego, co stanowi wartość organizacji oraz jak należy podejść do sprzecznych oczekiwań różnych zainteresowanych stron tak, żeby zapewnić możliwie jak najlepszy kompromis i korzystny stosunek jakości do ceny.

W praktyce aktywa rzadko uzyskują wartość w izolacji od innych działań – zazwyczaj stanowią część bardziej złożonych systemów. Na przykład zarządzanie flotą samochodów dostawczych wydaje się być czysto fizycznym działaniem, ale zdolność przewozowa (czyli wydajność) zależy od kompetentnych kierowców, systemów planowania i komunikacji, popytu, podaży i systemu wsparcia logistycznego.

Zależy też od znajomości warunków drogowych i warunków pogodowych, a nawet od takich czynników, jak dobra reputacja, rozpoznawalność marki i inne „niematerialne” rodzaje aktywów.

Które działania firmy powinny być uwzględnione w systemie zarządzania aktywami?

Wszystkie działania w organizacji powinny przyczyniać się, bezpośrednio i pośrednio, do powiększenia wartości aktywów. Norma Międzynarodowa ISO 55000 pomaga określić wymagania dotyczące ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania aktywami. System ten pomaga m.in. w zapewnieniu lepszej jakości i spójności podejmowanych decyzji, stworzeniu właściwych priorytetów, określeniu odpowiedniego kierunku działań.

Normy z rodziny ISO 55000 są więc normami koordynacji, integracji i optymalizacji działań.

Normy te, dzięki pracy KT 6 ds. Systemów Zarządzania, zostaną wdrożone pod koniec 2017 roku do zbioru Polskich Norm jako:

[PN - ISO 55000 Zarządzanie aktywami - Informacje ogólne, zasady i terminologia](#)

[PN - ISO 55001 Zarządzanie aktywami - Systemy zarządzania - Wytyczne dotyczące stosowania ISO 55001](#)

[PN - ISO 55002 Zarządzanie aktywami - Systemy zarządzania - Wymagania.](#)

*Oprac. na podstawie
ISO 55000 Asset management
J.S.*