

Outside in of inside out uw visie vormen?

John de Croon

20 januari 2012

Belanghebbenden (stakeholders) zijn groepen die een invloed hebben op, of beïnvloed worden door uw organisatie. U kunt denken aan klanten, medewerkers, het management, leveranciers en toezichthouders, maar ook 'de omgeving'. Zij bepalen de context waarin een bedrijf opereert. Sommige stakeholders zijn uiteraard belangrijker dan andere en de belangrijkheid van die stakeholders kan veranderen in de tijd. Kortom: je moet rekening (blijven) houden met stakeholders.

In PAS55 staat dat het een organisatie de belanghebbenden moet identificeren en dat overwogen moet worden hoe met de eisen van die belanghebbenden omgegaan moet worden. NTA8120 gaat nog wat verder en stelt dat de bedrijfswaarden door de directie moeten worden vastgesteld in consultatie met de belanghebbenden. Maar wat is consultatie eigenlijk? Hoe ver moet je daarin gaan? En moet je überhaupt wel willen je stakeholders te consulteren?

Sommige kapitaalintensieve bedrijven beschouwen de eisen en wensen van belanghebbenden als een vaststaand feit waaraan altijd voldaan moet worden. In dat beeld hebben de stakeholders een belang waaraan het kapitaalintensieve bedrijf moet voldoen. Het bedrijf moet zich dus sterk aan haar omgeving aanpassen. Dat wordt wel "outside in denken" genoemd.

De "inside out" benadering is het tegenovergestelde. Een bedrijf ontwikkelt een bepaalde missie en probeert de omgeving dusdanig in beweging te krijgen dat die omgeving daarin meegaat. Het is voor een kapitaalintensief bedrijf belangrijk na te denken over bovenstaande. Een zwart/wit keuze is niet nodig, maar realiseert u zich dat u de omgeving dikwijls meer kunt beïnvloeden dan u voorheen dacht.

Inside out of outside in denken: laat u zich leiden door de omgeving, of probeert u de omgeving te veranderen?

In de wereld van asset management zien we dat een aantal bedrijven hun stakeholders meer dan voorheen betrekken bij hun beleid. Wij noemen dat de 5^e golf, zoals getoond is in het bijgaande groeimodel.

De vraag is wat je dan bespreekt. De gewenste risicopositie kan een uitgangspunt zijn: welke risico's vindt de desbetreffende stakeholder acceptabel en welke niet. Wanneer een toezichthouder bijvoorbeeld een kostenreductie wil, gaat die toezichthouder er dan ook mee akkoord dat prestatie lager wordt of dat het risico toeneemt? Indien mensen in de directe omgeving van uw bedrijfsmiddelen een lager risiconiveau willen, wil de omgeving daar dan ook direct of indirect voor betalen? Het gaat dus om de (subjectieve) balans tussen de financiële en operationele prestaties en de risico's die een kapitaalintensief bedrijf wil lopen.

Rekening houden met de stakeholders is een belangrijk onderdeel van asset management. In plaats van overeenstemming krijgen over de ontwerpprincipes van oplossingen, moet overeenstemming gekregen worden over welke risico's acceptabel zijn en welke niet. Dit betekent dus ook dat de asset manager verantwoording moet nemen voor onverwachte gebeurtenissen.

	1e golf	2e golf	3e golf	4e golf	5e golf
	< 1950	1950 - 1980	1980 - 1990	1990 - 2005	2005 - heden
Object	Technisch object	Installatie	Bedrijfsfunctie	Bedrijfswaarden Installatie-integriteit	Bedrijfswaarden. Installatie-integriteit Duurzaamheid
Organisatie	Ontwikkeling Technische Dienst	Optimalisatie Technische Dienst: functionele scheiding	Samenwerking Technische Dienst, Productie, Engineering	Bedrijf als geheel Asset Owner, Asset Manager, Service Provider	Betrekken externe stakeholders
Benadering levenscyclus	Storingsafhankelijk onderhoud (fix & fail)	Gebruiksafhankelijk onderhoud; taakgericht	Toestand afhankelijk onderhoud. RCM/FMECA / HACCP. TPM. Eerste levenscyclus- benaderingen	Waardegericht onderhoud. Technisch Systeem Management. Asset Management Control. Risicobepaling bedrijfswaarden	Waardegericht onderhoud. Categorisering risico's binnen risicomangement, standaardisatie
Bedrijfswaarden	Kosten	Efficiency Beschikbaarheid Effectiviteit	Betrouwbaarheid, Productkwaliteit Veiligheid, gezondheid, welzijn, milieu	Betrouwbaarheid, productkwaliteit, veiligheid, gezondheid, welzijn, milieu, imago	Integratie duurzaamheid in bedrijfswaarden. Monetarisatie van risico's

Asset (lifecycle) management, risk based asset management
Onderhoudsmanagement en lifecycle costing
Efficient en bewust onderhoud
Fix & fail

Groeimodel in asset management

Omdat de prestaties van een bedrijf in de tijd kunnen fluctueren, is een actieve inbreng van belanghebbenden nodig om de balans te vinden en te houden. Het betrekken van belanghebbenden kan voordelen hebben, maar er zijn ook nadelen.

Het gevaar is dat belanghebbenden teveel invloed krijgen. Zwart/wit redenerend kan het in een onwerkbaar situatie resulteren waarbij men geen kosten wil, 100% prestaties en geen risico. Ook bestaat het gevaar dat belanghebbenden op de stoel van de asset manager gaan zitten en besluiten afdwingen, waardoor niet een optimale waardecreatie wordt behaald. Wanneer belanghebbenden dus de macht over uw organisatie krijgen, krijgt u vroeg of laat problemen.

Waarschijnlijk heeft u het tussen de regels door al wel gelezen. Onze tip: houd rekening met uw belanghebbenden, betrek belangrijke stakeholders actief, maar ga niet te ver in het geven van invloed. Of u daar inside out of outside in moet zijn, is daarbij eigenlijk niet zo interessant. Veel interessanter is het, dat u de eisen en wensen van de omgeving kent en dat u daarbij ook tenminste uw eigen eisen en wensen bespreekbaar maakt. Dit levert een groot voordeel op: de speelruimte wordt helder en u weet elkaar in ieder geval te vinden wanneer echt grote problemen optreden!