

industrial

NUMMER 10 – 2008 – VIJFDE JAARGANG – LOSSE VERKOOPPRIJS € 13,50

MAINTENANCE

PROFESSIELE INFORMATIE OVER ONDERHOUD IN DE INDUSTRIE



BEREKEND BESCHIKBAAR

Bewust kiezen bij uitbesteden van onderhoud

Binnen veel industrieën is het uitbesteden van onderhoudsdiensten actueel. Aanleidingen zijn vaak de strategische noodzaak tot het flexibiliseren van de organisatie, de focus op kerncompetenties, het besparen van kosten en het vergrijzen en ontgroenen van de eigen onderhoudsorganisatie. Welke stappen zijn noodzakelijk om een bewuste keuze te maken en welke lessen zijn daar al geleerd?

*Mathijs Koper MSc &
René Hoedelmans MSc*

Branches en organisaties hebben alle hun eigen unieke kenmerken. Daardoor zijn er geen algemene waarheden over het uitbesteden van onderhoud. Het is dan ook zaak dat iedere organisatie op basis van haar eigen kenmerken en specifieke situatie een bewuste keuze maakt over zelf doen, uitbesteden of op een andere wijze organiseren. Om deze keuze bewust te maken, is het van belang verder te kijken dan de beslissing zelf. De fasen die volgen, namelijk het realiseren van de verandering en realiseren van de beoogde doelstellingen bij de nieuwe situatie, zijn even zo belangrijk.

Het Strategic Sourcing Framework biedt organisaties een stevig handvat bij het doorlopen van het besluitvormingsproces en geeft richting aan de daaropvolgende

stappen. Het framework bestaat uit twee fasen: Strategie Definitie en Sourcing Strategie & Uitvoering.

Bezint eer gij begint

Voordat er wordt overgegaan tot het al dan niet uitbesteden van een activiteit of afdeling, moet er eerst worden gekeken naar de visie, ambitie, strategie en doelstellingen van de organisatie. En in het bijzonder naar de vertaling hiervan naar de strategie en doelstellingen voor het onderhoudsbedrijf. In deze fase komen ook de specifieke kenmerken van de branche en de eigenschappen van de organisatie aan de orde. Hierbij gaat het intern om de (gewenste) competenties van de organisatie en extern om de ontwikkelingen in de markt van zowel leveranciers als branchegenoten.



STRATEGIE DEFINITIE BINNEN FOOD & PHARMA

Bij het uitbesteden van onderhoud in de Food & Pharma sector wordt al snel gesproken over de strakke regulering van onderhoudsprocessen als gevolg van stringente regelgeving. Dit maakt dat bij een sourcingsvraagstuk het beheersen van risico's en borging van kwaliteit extra belangrijk zijn. De praktijk leert echter ook dat bij vergaande uitbesteding in de Food & Pharma deze aspecten zeer goed geborgd kunnen worden. Dit brengt niet per definitie een verhoging van risico's met zich mee.

Recentelijk organiseerde Kirkman Company een bijeenkomst met beslissers uit deze sector. Het blijkt dat veel bedrijven op dit moment spelen met de gedachte wat de volgende stap is bij het uitbesteden van onderhoudsdiensten en hoe zij hiermee tegemoet kunnen komen aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

De interne en de externe focus kunnen voor iedere organisatie verschillende resultaten opleveren. Een voorbeeld uit de financiële wereld is dat de ene bankorganisatie haar IT-activiteiten per definitie als niet-kernactiviteit beschouwt, terwijl een andere organisatie dezelfde activiteiten ziet als een cruciaal onderdeel van haar operatie. Deze strategische keuze heeft veel invloed op de mogelijke scenario's om activiteiten uit te besteden.

Vervoltraject

De tweede fase, gebaseerd op de resultaten van de Strategie Definitie, helpt vervolgens een passende sourcingsstrategie te ontwikkelen en te implementeren.

Het vervoltraject bestaat uit:

- Choice: het maken van een bewuste keuze 'Make, buy or ally';
- Change: het implementeren van het verkozen scenario;
- Control: het realiseren van de beoogde doelstellingen.

De eerste stap bij het maken van een keuze om onderhoud uit te besteden is het expliciet en inzichtelijk maken van de desbetreffende activiteiten. De decompositie van de onderhoudsactiviteiten naar discipline en/of installatie maakt het mogelijk per onderdeel te overwegen of uitbesteding tot de mogelijkheden behoort en welke sourcingsvarianten hiervoor geschikt zijn.

De tweede stap bij het maken van de keuze om onderhoud uit te besteden, is het kijken naar de eigen (onderhouds) organisatie: 'Zijn wij er klaar voor?' Het is namelijk van belang dat de organisatie en haar processen een bepaalde mate van

volwassenheid hebben, voordat tot uitbesteding kan worden overgegaan. Men moet de wensen en eisen ten aanzien van de dienst van de partner concreet kunnen aangeven. De te kiezen sourcingsvarianten zijn mede afhankelijk van hoe men deze wensen en eisen kan formuleren. Om bijvoorbeeld resultaatgericht bepaalde onderhoudsprocessen uit te besteden, moet men in ieder geval in staat zijn om de output van die processen te beschrijven. De output ten aanzien van veiligheid, kwaliteit, tijd, kosten en risico. Bij een onvolwassen organisatie bestaat bovendien het risico dat bij uitbesteding een inefficiënt systeem in stand wordt gehouden. Vaak verschuift na uitbesteding de noodzaak om processen te optimaliseren in de eerste periode naar de achtergrond om eerst de samenwerking op een acceptabel niveau te krijgen. Zo kan het voor veel organisaties verstandig zijn om vooruitlopend op een uitbesteding te investeren in de 'volwassenheid' van de eigen organisatie. Dit maakt een meer soepele implementatie mogelijk en levert veelal een grotere initiële besparing op, omdat

niet wordt betaald voor overbodige dienstverlening. Investeren in de eigen organisatie is in sommige gevallen dan ook noodzakelijk om de stap naar een externe partner te kunnen maken.

Een juiste en bewuste keuze is blijkbaar niet eenvoudig. Hiervoor is een zorgvuldige analyse vanuit verschillende perspectieven nodig.

Aanwezige kennis

Bij de totstandkoming van de uitbesteding en het doorvoeren van de verandering is betrokkenheid van de onderhoudsorganisatie, inkoop en operations (de klant) van belang. Operations is als afnemer van de diensten van de nieuwe onderhoudspartner een belangrijke stakeholder. De eigen onderhoudsorganisatie is hierbij intermediair en voert de regie over de samenwerking. Inkoop vervult in dit proces een belangrijke ondersteunende functie en dient met name zorg te dragen voor een commercieel juiste keuze met passende voorwaarden. Tussen voornoemde partijen dient een balans te zijn om er voor te zorgen dat de prijs en kwaliteit in de juiste verhouding blijven.

Bij het implementeren van een uitbesteding schuilt één van de belangrijkste succesfactoren in de bereidheid van het team om een veranderingsproces door te maken. Om de uitbesteding succesvol te maken, dient er wederom niet alleen extern te worden gekeken voor het vinden van de juiste onderhoudspartner, maar ook intern. Eén belangrijke voorwaarde voor succes is het expliciete commitment van het senior management aan het verkozen scenario. Deze managers dienen werknemers mee te nemen in de nieuwe situatie en moeten klip en klaar en aan iedereen kunnen uitleggen hoe de uitbesteding past in de strategie van de organi-

DE CHOICE-FASE BINNEN FOOD & PHARMA

Uit verschillende casussen blijkt dat binnen de Food & Pharma een hoge mate van volwassenheid verondersteld wordt als gevolg van de strakke regulering. Ervaring leert echter dat de hoge mate van volwassenheid vooral geldt ten aanzien van het juist uitvoeren en documenteren van uit te voeren processen.

Dit is bij uitbesteding een essentieel onderdeel. De volwassenheid ten aanzien van kostenbeheersing en sturen op resultaat blijkt vaak beperkt te zijn. Dit maakt het realiseren van de beoogde doelstellingen dikwijls extra lastig aangezien het hierbij in veel gevallen om kostenbesparingen gaat.



satie. Alleen zo ontstaat er draagvlak en begrip bij de medewerkers en andere belanghebbenden. Gedurende de implementatie van de uitbesteding wordt een beroep gedaan op de veranderingsbereidheid van mensen en de vaardigheden van de managers om hun medewerkers hierin te begeleiden. Uit alle uitbestedingscasussen blijkt dat voor de huidige werknemers de verandering van hun rol niet vanzelf gebeurt. Deze ervaring verdient serieus aandacht vanuit het implementatieteam. Werknemers dienen bekend en vertrouwd te zijn met de nieuwe rollen binnen hun organisatie en die van de partner. Daarbij dient het voor iedereen duidelijk te zijn welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hij of zij heeft. En wat er van hem of haar wordt verwacht. Een extra uitdaging wordt gevormd door het vasthouden en beschikbaar maken van kennis en jarenlange ervaring die veelal tussen de oren van enkele, vaak senior, medewerkers zit. Het behoud van deze vaak cruciale kennis en mate waarin een organisatie in staat is deze kennis over te dragen blijkt een katalysator voor het verlopen van het implementatieproces.

Zaaien en oogsten

Een uitbesteding vindt over het algemeen plaats met de wederzijdse intentie om tijdens de looptijd van het contract bepaal-

de doelstellingen te realiseren. Veelal gaat het hierbij om het bereiken van kostenbesparingen, het samen implementeren van best practices of het creëren van 'bottom up'-innovaties.

Na de implementatie moet de prioriteit dan ook worden verlegd van de implementatie naar het bereiken van de beoogde resultaten. Deze zaken worden in een goed contract vastgelegd en vertaald in doelmatige prestatie-indicatoren en Service Level Agreements (SLA's). Tijdens het traject van uitbesteding wordt er voornamelijk tijd en energie gestoken in het neerzetten van de operationele samenwerking en het creëren van een partnership. Dit teneinde een duurzame samenwerking met de onderhoudspartner te bewerkstelligen.

Deze samenwerking kenmerkt zich door een hoge motivatie van de onderhoudspartner om mee te werken aan het bereiken van de doelstellingen van de opdrachtgever. De onderhoudspartner moet zich werkelijk betrokken voelen bij het wel en wee van de klant en zal zich als partner proactief opstellen bij het oplossen en voorkomen van problemen.

Transparantie

Hiervoor is het belangrijk transparantie te creëren, open en eerlijk met elkaar te communiceren en begrip te hebben voor

elkaars belangen. Wederzijds vertrouwen op alle niveaus is hier een belangrijke randvoorwaarde. Het creëren van een echt partnership is iets wat dan ook in een zo vroeg mogelijk stadium al aandacht moet krijgen.

Al voor het ondertekenen van het contract en tijdens de aanbesteding en selectie. In een vroeg stadium kan worden gekeken naar een culturele fit tussen beide organisaties. Vaak verkort dit de implementatie en dus kunnen doelstellingen zoals kostenbesparing, flexibilisering en innovatie eerder worden behaald.

Tijdens de contractperiode is het raadzaam om regelmatig te evalueren wat goed gaat en wat beter moet. Met het bewust evalueren is de cyclus van het Strategic Sourcing Framework rond en begint het eigenlijk weer van voren af aan. Vraag is dan ook weer: 'Voldoet de huidige situatie nog wel aan onze strategie en de omstandigheden van vandaag?' In een steeds sneller veranderende wereld waarbij samenwerking met anderen steeds belangrijker wordt, is het dan ook zaak om deze vraag regelmatig te blijven stellen.

Mathijs Koper MSc en René Hoedelmans MSc zijn consultants van Kirkman Company, een onafhankelijke managementadvies-organisatie gespecialiseerd in Strategic Sourcing'. ■