

“Ik werk al meer dan 20 jaar in dit bedrijf”

Uitbesteden van onderhoud raakt het hart

Als onderhoud niet tot de kernactiviteiten behoort, waarom zou je het dan niet volledig uitbesteden? De auteur Eric Rensen, werkzaam bij ABB Performance Services, ervaart in de praktijk dat als de optie uitbesteden op tafel komt, de emoties al snel volgen. Het eerste deel van dit artikel gaat over die emoties. In deel 2 zal Rensen, volgende maand, in gaan op de ingrediënten voor een goede besluitvorming.

door Eric Rensen

Het is niet nieuw: industriële ondernemingen willen zich concentreren op hun kernactiviteiten. Deze focus dwingt ook tot een bezinning over het onderhoud van de kostbare installaties. Er zijn meestal weinig argumenten te vinden om onderhoud tot de kernactiviteiten te rekenen. Maar het valt niet te ontkennen dat onderhoud van strategisch belang is voor een productiebedrijf: want slecht onderhoud leidt vroeg of laat tot te hoge productiekosten en tot een slechtere concurrentiepositie. Activiteiten die strategisch van belang zijn, leiden tot een andere overweging namelijk die van de core-competence. De discussie rond onderhoud wordt dan in essentie teruggebracht tot de vragen: ‘wil ons bedrijf goed zijn in onderhoud, en zijn wij in staat deze kerncompetentie in stand te houden op world class niveau?’

Dertig jaar geleden waren er geen aanbieders in de markt die bereid en in staat waren de volledige onderhoudsverantwoordelijkheid op zich te nemen. Een bedrijf moest de onderhoudsverantwoordelijkheid wel in eigen huis hebben, bij gebrek aan alternatieven. Maar de wereld is veranderd: er zijn externe aanbieders gekomen die onderhoud en het maximaliseren van installatieproductiviteit tot hun core-business rekenen. Daarmee komen productiebedrijven voor lastige keuzes te staan. Het is niet meer vanzelfsprekend dat een strategisch belangrijke activiteit als onderhoud in eigen huis moet worden gehouden. In vergelijking met andere landen is Nederland echter geen

voorloper op het terrein van het compleet uitbesteden van het onderhoud. Dit kan niet liggen aan het feit dat er geen business case is, want die is er in de meeste gevallen wel degelijk. Het ligt ook niet aan de methodieken, of aan het gebrek aan contractvormen die recht doen aan de belangen van alle betrokken partijen. Ook de processen die moeten leiden tot een zakelijke, rationele keuze tussen al dan niet volledig uitbesteden zijn goed en gefundeerd in kaart gebracht. En echt niet alleen bij ABB. Het ligt evenmin aan voorbeelden van succesverhalen, want die zijn er in overvloed.

Wat opvalt is dat in bepaalde landen en in bepaalde industrietakken altijd een grote kans dat emoties (impliciet of expliciet) de zakelijke beweegredenen overvleugelen of zelfs terzijde stellen als een non-issue. In andere landen en industrietakken is men wat nuchterder en is outsourcing gewoon een gegeven. Misschien zijn wij Nederlanders wel een emotioneel volk. Aan de hand van een aantal concrete voorbeelden wordt hierna aangegeven hoe emoties verhinderen dat een positieve businesscase wordt geëffectueerd. Dat lijkt een negatieve benadering, maar de feitelijke boodschap is dat bedrijven in Nederland die willen nagaan of het onderhoud kan worden overgelaten aan een externe partner, meer aandacht zouden moeten besteden aan de emotionele aspecten daarvan. En ik heb het dan niet over pol-dervarianten van outsourcing, zoals het opzetten van netwerken, ketens, en samenwerkingsverbanden, maar over het echt en



hard overdragen van (resultaat)verantwoordelijkheid en personeel. Die aandacht voor emoties kan namelijk niet alleen worden overgelaten aan de toekomstige partner.

Vormen van uitbesteding

De slapste variant is het uitbesteden van een klus, incidenteel of structureel, omdat we zelf niet voldoende capaciteit hebben. Emoties zijn hier te verwaarlozen, al zal er ongetwijfeld wel iemand te vinden zijn die ongelukkig is met zo'n beslissing. Het wordt al wat moeilijker als klussen worden uitbesteed vanwege ontbrekende competentie. Maar de emoties blijven toch beperkt tot een groepje lieden dat vindt dat het bedrijf zelf die competentie moet opbouwen of had moeten opbouwen. Meestal achten zij zichzelf in staat om dit soort klussen te doen, mits er maar voldoende middelen voor training en extra resources beschikbaar zouden worden gesteld. Emoties, maar niet bedrijfsbreed, en de complexiteit van het vraagstuk is beperkt.

De meest forse variant is het onderbrengen van al het onderhoud bij een externe partij, zoals in het ABB Full Service concept. Zeker als dat betekent dat veel mensen van werkgever zullen veranderen. En zeker als de externe partij, de mogelijk nieuwe werkgever, nog allerlei prestatiegaranties afgeeft die men om allerlei redenen intern niet kan waarmaken. In die gevallen kunnen de emoties hoog oplaaieren, en op deze variant wil ik dan ook wat dieper ingaan.



Emotie 1

“Als er zoveel ruimte voor verbetering is: dan hebben wij het zelf zeker slecht gedaan”.

Het valt voor veel mensen niet mee om van een of andere wijsneus te horen dat er veel te verbeteren valt, dat de kosten veel te hoog zijn en dat de productie verliezen sterk omlaag kunnen worden gebracht. Als die wijsneus een adviseur is, is er nog niet veel aan de hand, want die wil gewoon een opdracht verkopen en de mensen in het bedrijf moeten de verbeteringen uiteindelijk zelf realiseren. Of je smijt de adviseur de deur uit omdat je het een idioot vindt die niets van je bedrijf heeft begrepen, of je gaat gezamenlijk een verbetertraject in. Het is even slikken, maar het leed is te overzien, en de behulpzame adviseur geeft een al dan niet terecht gevoel van comfort.

Heel anders is het als de wijsneus een bedrijf is dat de verantwoordelijkheid zelf wil dragen en op basis van KPI's wil aantonen dat onder hún management, met hún best practices, en hún experts het geïdentificeerde verbeterpotentieel kan worden gerealiseerd. Een bedrijf dat ook nog bereid is om de winst in te leveren als de beloftes niet worden waargemaakt.

Daar kun je als Hoofd Onderhoud niet zo goed tegenop: de externe partij heeft meer resources, misschien wel meer competente ook, toegang tot best practices, en kan terugvallen op elders opgedane ervaring. Meestal heeft die partij al bewezen dat ze het kunnen. En je kunt moeilijk verwachten dat onderhoudsmensen een deel van hun inkomen inleveren als ze hun zaken niet voor elkaar hebben.

Al met al is er een gevoel van 'hebben wij nou zo zitten slapen, of zitten we hier met een partij die onze grote bazen probeert te overbluffen'.



Emotie 2

"Als er een kwart van de mensen uit onze organisatie verdwijnt, wat blijft er dan over van mijn positie?"

De onderhoudsorganisatie omvat niet zelden een substantieel deel van het totale personeel. Dat geldt zeker voor industriële bedrijven waar de aanbieders van full service concepten graag zaken mee doen. U kunt zich voorstellen dat de HR-manager, het hoofd van de financiële administratie, het hoofd inkoop, en het hoofd IT hun knopen tellen en nadenken over hun positie. Misschien dat ook hun afdeling personeel moet inleveren, domweg omdat er voor hen minder werk zal zijn. Werk dat door de externe partner gedaan gaat worden. De emoties worden nog eens extra gevoed als de beoogde partner gaat vragen hoeveel werk (gekwantificeerd in fte's en geld) zij eigenlijk hebben aan het in de lucht houden van de onderhoudsafdeling. En de rapen zijn helemaal gaar als ze daarop geen goed antwoord kunnen geven. Het wordt dan wel heel verleidelijk om argumenten tegen uitbesteding verder uit te vergroten. Vergelijkbare reacties heb ik ook gezien bij ondernemingsraden en bij vakbonden, die een deel van hun leden zien verdwijnen naar een andere bond.



Emotie 3

"Het service-van-de-zaak syndroom"

We moeten er geen doekjes om winden: de eigen onderhoudsafdeling geeft service. Even bellen dat er een probleem is en er staat iemand. De rekening wordt niet rechtstreeks gepresenteerd aan degene met het probleem, maar is vaak verscholen in jaarwerkopdrachten. Bij storingen verwacht Productie ook dat er

snel iemand komt opdruiven, en terecht. Onderhoudsmensen ontlenuen een flink stuk van hun gevoel van eigenwaarde aan het snel inspringen op en verhelpen van storingen. Velen onder hen vinden al dat onverwachte gedoe zelfs een belangrijk element van een positieve werkbeleving, zelfs al klagen ze er graag over. De externe partner wil natuurlijk ook graag service verlenen als dat echt belangrijk is, maar zal ernaar streven het aantal verstoringen van zijn mensen en van de productie tot een minimum te beperken, teneinde de beschikbare resources maximaal te benutten en maximaal waarde voor de klant te genereren. De externe partner zal en kan vragen om zelf afspraken ook na te komen, en wel in grotere mate dan de eigen onderhoudsafdeling dit van de productieafdeling zal kunnen.

"Ik krijg minder service, de flexibiliteit gaat verloren, en we krijgen hier een soort van bureaucratie, terwijl het er om gaat dat ik mijn productie haal," zei een productiemanager tegen mij. Deze productiemanager vreesde, dat een zakelijker aanpak de onderling goede verstandhouding en een zekere mate van onderlinge gezelligheid en hulpvaardigheid niet ten goede komt. U kunt zich voorstellen dat het argument dat een meer professionele, geplande, proactieve aanpak leidt tot minder verstoringen niet echt aanslaat en ook eenvoudig wordt afgedaan met het tegenargument dat dit allemaal loze praatjes zijn. Het argument dat die zogenaamde flexibiliteit twee miljoen per jaar kost is al helemaal een extra stap naar de uitgang. De afspraak om een MTTR van maximaal 18 minuten te garanderen, verzacht het leed (want die garantie heeft de eigen TD nooit kunnen geven), maar gaat toch voorbij aan het feit dat de klant zich ook graag geholpen wil voelen, om niet te zeggen verwend. Feitelijk is het hetzelfde als met de eigen kantinedame, die nog wel eens een lunch voor gasten wilde verzorgen als we dat van tevoren vergeten waren aan te kondigen. Dat krijg je bij een cateraar echt niet meer voor elkaar.



Emotie 4

"Als de contractor echt zo professioneel is, dan zal misschien blijken dat wij minder goed zijn dan we nu denken"

In de loop van het traject richting uitbesteding komt de partner tevoorschijn met de manier waarop hij het onderhoud organiseert. En dat valt niet altijd mee voor de bestaande onderhoudsafdeling. Als wij bijvoorbeeld onze jaarlijkse auditmethodiek laten zien krijgt menig onderhoudsmanager een enigszins onbehaaglijk gevoel. Alle aspecten van effectief en efficiënt onderhoud, van people management, van business focus, van winstgevendheid van het contract en van klanttevredenheid worden beoordeeld. Elk jaar. De prestaties worden vergeleken met die van andere contracten, en we hebben ook een wereldwijde ranking. Zonodig maken we samen met onze onderhoudsmanager een verbeterplan, en hij kan gebruik maken van experts om hem te ondersteunen. Maar er is wel een probleem als er één jaar later blijkt dat de afgesproken verbeteringen niet zijn gerealiseerd.

Wij meten ook personeelstevredenheid, en het personeel vindt

dat ook wel belangrijk. Ik ben nog niet veel eigen onderhoudsdiensten tegengekomen waar dat een normale gang van zaken is. En onderhoud is toch een echte people business.

Wij meten uiteraard de klanttevredenheid, en ook dat zie ik niet zoveel in bedrijven met een eigen onderhoudsafdeling. En zo heel moeilijk is het toch niet om dat in te voeren. En dan hebben we het nog niet over het feit, dat het voor een externe partner van vitaal belang is helder zicht te hebben op availability killers en cost drivers. Misschien nog wel meer dan voor een eigen TD. Ik moet zeggen dat deze hele methodologiemachine bij onderhoudsmensen heel uiteenlopende gevoelens oproepen. Enerzijds de vrees voor afrekenmechanismen, onderlinge vergelijkingen en competentie-assessments. Anderzijds het enthousiasme over concrete beschikbaarheid van tools en methodieken waar al lang behoefte aan is. Enthousiasme ook om te behoren tot een groep mensen die onderhoud als core-business hebben, en daar ook steeds competentier in willen zijn.

Wat we echter nooit uit het oog mogen verliezen is dat de eigen onderhoudsdienst maar zelden de maat is genomen, en dat er een gerede kans is dat er anderen zijn die zeker zo competent zijn. En dat wordt in een outsourcing situatie soms pijnlijk duidelijk. En al doet de partner er alles aan om de professionaliteit te verhogen, het is niet altijd leuk te ervaren dat er nog slimmere jongetjes in de klas zijn. De zone van satisfactory under-performance is een heel comfortabele. En het gevoel de king of the hill te zijn is een goed gevoel, ook als de heuvel voor de objectieve buitenstaander maar een molshoop is.



Emotie 5

“Misschien word ik ontslagen of bij andere bedrijven ingezet”

Contractors moeten zakelijk zijn. Sociale werkverschaffing is niet hun taak. Met name uitvoerenden zijn nogal eens bevreesd voor hun baan. Als het allemaal efficiënter moet, dan zal het ook wel met minder mensen moeten. Veel contractors hebben bovendien een flink reservoir aan eigen uitvoerenden, sterker nog: het uitvoeren van onderhoud rekenen ze tot hun core-business. In zulke gevallen is het niet verwonderlijk dat mensen zich afvragen of er nog wel een plekje voor hen is in de nieuwe organisatie. Of dat er niet een flexibiliteit wordt gevraagd waarvoor ze niet hebben gekozen toen ze solliciteerden bij het bedrijf waar ze nu werken. Uitbestedende bedrijven hebben bovendien de vraag of hun goede mensen niet worden weggetrokken om ergens anders meer profijtelijk te worden ingezet.

ABB heeft het in dit geval wat gemakkelijker dan sommige concurrenten. Wij hebben alleen service-engineers, gespecialiseerd op ABB-producten en -systemen, en wij hebben de mensen van onze klant dus heel hard nodig op de plek waar ze altijd hebben gewerkt. En in gevallen waar overduidelijk een veel te groot aantal mensen in onderhoud werkzaam is, zijn wij niet zo makkelijk bereid om de zwarte saneringspiet in ontvangst te nemen. En onze concurrenten evenmin. En wellicht ten overvloede: de partner moet het hebben van schaalvoordelen, gestandaardiseerde methoden en tools, en kennismanagement. En mogelijk, contradictio in terminis, van wat meer zelf doen en wat minder

(duur) uitbesteden. Met andere woorden: van slimmer werken en van het mobiliseren van het aanwezige potentieel.



Emotie 6

“Ik werk al meer dan 20 jaar in dit bedrijf”

Misschien wel de belangrijkste en meest fundamentele emotie en tegelijkertijd voor de beoogde externe partner de moeilijkste om mee om te gaan. Na vele jaren trouwe dienst word je de deur uitgeschopt naar een nieuwe werkgever. Je krijgt een andere overall, met een ander logo. Het bedrijf waarop je zo trots bent er te mogen werken, laat je in de steek. Je hoort er niet meer bij. Je had een zekere status opgebouwd, en misschien ook wel wat verworven individuele rechten die er in de loop der tijd zijn ingeslopen. En feitelijk moet je weer van voren af aan beginnen. Ondanks dat de arbeidsvoorwaarden hetzelfde blijven, misschien zelfs verbeteren, ondanks dat de nieuwe werkgever bereid is in je te investeren zodat je je verder kunt ontwikkelen, ondanks alles: je bent niet blij, je bent gewoon boos en je voelt onmacht. Contractors die dit soort emoties niet zien, negeren, of afdoen met de opmerking “dit is de gebruikelijke weerstand tegen verandering” en “we will show leadership” hebben het niet begrepen, en doen uiteindelijk ook geen zaken.

In het verleden heb ik bij onszelf meegemaakt, dat we dit soort emoties zelf op onze schouders namen en tot bedaren probeerden te brengen: door veel informatie te geven over ons bedrijf, over hoe we met onze mensen omgaan, over de carrièremogelijkheden, de opleidingen en zelfs de barbecues die onze maintenance manager wordt verondersteld te organiseren. We maakten de fout te wijzen op het internationale karakter van onze onderneming en dat opleidingen vaak in het buitenland plaats vinden. Neemt u van mij aan: daar zitten de mensen niet op te wachten. Want al die goede bedoelingen en ook noodzakelijke informatieverstrekking gaan voorbij aan het feit dat de betrokkenen hier niet zelf voor gekozen hebben, maar dat ze zich gemanoeuvreed en verraden voelen door hun eigen bedrijf en management. Als het eigen management deze emotie niet kan managen, hoe zou de contractor dat dan kunnen?

Er zijn nog veel meer voorbeelden te geven van emoties. Maar het is meer van hetzelfde. Daarom kijken we in deel 2 naar een aantal ingrediënten die kunnen bijdragen aan een goede besluitvorming en een fair process. En of het besluit dan voor of tegen outsourcing is, maakt eigenlijk niet veel uit. Want soms boek je een overwinning ten koste van een last die je nog jaren met je meedraagt, en dat zijn niet de beste overwinningen. Of je nou contractor bent of uitbesteder. 🍌

De auteur

ir E.J.K. Rensen is werkzaam voor ABB Performance Services. ABB heeft wereldwijd ervaring met de overname van de onderhoudsverantwoordelijkheid in fabrieken. In vrijwel alle gevallen van deze zogenoemde full service partnerships is het onderhoudspersoneel bij ABB in dienst gekomen.