

## Uitbesteden van onderhoud raakt het hart

# Complete outsourcing is complex proces

Wat zijn de ingrediënten die kunnen bijdragen aan een goede besluitvorming in het complexe proces van het volledig uitbesteden van onderhoud? Dit tweede deel, en tevens slot van de serie over uitbesteden van onderhoud, is gebaseerd op ervaringen uit de eigen praktijk van Eric Rensen.

door Eric Rensen

Vorige maand heb ik in deel 1 van deze tweedelige serie zes voorbeelden van emotionele reacties uitgewerkt die het proces van onderhoud uitbesteden beïnvloeden. In het kader staan ze nog eens op een rijtje. Nu kijken we naar een aantal ingrediënten dat kan bijdragen aan een goede besluitvorming. Over de rationele kanten van outsourcing is naar mijn smaak in Nederland voldoende gefilosofeerd en geconcretiseerd. Volgens mij blijven we daar ook teveel in hangen. Mijn stelling is dat het proces van complete outsourcing complex is en dat in succesvolle trajecten deze complexiteit niet is ontkend. Emoties dragen in belangrijke mate bij aan deze complexiteit. Het samen goed omgaan met emoties is daarom een essentiële succesfactor. Er zijn in het vorige deel voldoende voorbeelden te geven van die emoties, maar wat zijn de ingrediënten die kunnen bijdragen aan een goede besluitvorming en een *fair process*? Hierna volgt een aantal van die ingrediënten; elementen die gebaseerd zijn op ervaringen uit onze praktijk.



### Emotie 1

**Top-management moet een initiële case for action hebben gedefinieerd en gecommuniceerd in de eigen organisatie. Liefst vóóordat ze contact nemen met mogelijke externe partners.**



### Emotie 2

**Transparantie vanaf het begin naar alle stakeholders**

Als uw bedrijf of uw management de reputatie heeft dat ze er verborgen agenda's op nahouden, begin dan niet aan volledige outsourcing. Zelfs als u deze keer eerlijk bent, zullen uw mensen u niet vertrouwen. De beoogde partner kent u nog niet, maar krijgt snel zicht op uw managementcultuur. Helaas nemen niet alle contractors snel afscheid als het outsourcingtraject wat *sneaky* start. Naast de initiële case for action, is volledige openheid van het traject dat tot outsourcing kan leiden van het grootste belang. Communiceer het proces dat gevolgd wordt, maar communiceer ook de tussenresultaten. En laat niet de partner alleen de

kastanjes uit het vuur halen. Geef van het begin af, ook aan de OR, aan dat u een fair process nastreeft, en dat u verwacht dat iedereen bijdraagt aan dat fair process en aan het bewaken van dat proces. Organiseer dat proces ook, samen met de mogelijk toekomstige partner. Als het proces fair wordt doorlopen, is de einduitkomst de einduitkomst, wat die ook moge zijn.



### Emotie 3

**Wees gezamenlijk alert op de kleinste signalen die aangeven dat zaken anders verlopen dan gedacht, en reageer daarop sterk**

We kennen allemaal de Nederlandse zegswijze: "kleine oorzaken hebben grote gevolgen". De essentie van dit spreekwoord zit niet in het woordje kleine, maar in het woordje oorzaken. Het is meervoud, en dat is exact de kern. Te vaak zeggen we van een klein incidentje: "dat is maar een kleinigheid, niet op reageren". Een *hick-up*, zoals de engelsen zeggen. De ervaring leert dat de combinatie van een aantal van dergelijke kleinigheden op het meest ongelegen ogenblik culminereren in een onbeheersbare calamiteit. Veiligheidsdeskundigen kunnen u daarover veel triestigheid mededelen. Alertheid op kleine signalen is dus cruciaal. Maar dat niet alleen. Volledig tegen uw intuïtie in, moet u op de kleinste afwijking van wat u dacht snel, krachtig, daadkrachtig, en overtuigend reageren.



### Emotie 4

**Geef consequenties snel aan, ook als ze initieel misschien als negatief worden ervaren**

In Nederland hebben we wel een paar mooie uitdrukkingen. "Pappen en nathouden". "De bittere pil vergulden". Maar ook: "zachte heelmeeesters maken stinkende wonden". Wees zeker niet zachtvaardig of diplomatiek, want outsourcing is niet alleen hosanna. De eerdergenoemde emoties geven dat wel aan. Meldt consequenties zodra ze duidelijk worden, en overleg met uw mogelijk toekomstige partner hoe u gezamenlijk met de consequenties zult omgaan. En communiceer dat dan ook.



### Emotie 5

**Erken samen het verschil tussen risico's en onzekerheden**


Als u houdt van disco en uw partner van klassieke muziek; als u houdt van rumoer en uw partner van stilte; u van asfalt en uw

partner van groen; u zuinig bent van aard en uw partner graag geld uitgeeft. Dan zijn er wat risico's voor een bestendige relatie. Maar risico's kunnen besproken worden, en ook hoe ermee om te gaan. Je kunt zelfs afspreken dat je de verschillen accepteert. Maar de toekomst herbergt ook veel onzekerheden. En die kun je niet allemaal in kaart brengen, laat staan dat je er afspraken over kunt maken. Je wilt graag samen kinderen, en het lukt niet. Je wilt geen kinderen, en je krijgt er toch een. Jij komt in een rolstoel, en je partner moet duwen. Je verliest je baan, en je moet je huis verkopen. Je wint een miljoen. Je krijgt nieuwe bureaus die het afval over de schutting gooien. We kunnen nog wel even doorgaan. Daar moet je dus samen uitkomen als het feit daar is. Geen contract dat de complexiteit van het samenzijn kan vatten en regelen. Hetzelfde gaat op voor outsourcing partnerships: als er geen vertrouwen is, dan worden onzekerheden verheven tot risico's, en is de kans levensgroot dat het partnership uiteindelijk strandt. Zet een jurist, een boekhouder, en een techneut samen, en u zult verbaast zijn over het aantal onheilsscenario's dat zij gezamenlijk kunnen produceren. Het zijn allen lieden die niet met onzekerheden kunnen leven. En dat is de kracht van goed management: risico's afdekken en onzekerheden accepteren en er adequaat op reageren op het moment dat ze zich voordoen. Erken dat een partnership aangaan complex is. En dat, zelfs als u vier keer de intelligentie heeft die u nu bezit, u niet in staat bent een compleet en juist model te bouwen van de complexe werkelijkheid van het partnership. Accepteer dat u gezamenlijk goed moet zijn in het managen van het onverwachte. En dat u het model van de werkelijkheid dat u in uw hoofd heeft regelmatig zult moeten aanpassen.



### Emotie 6

**Respecteer expertise**

Laat u niet overdonderen door de contractor, maar ook niet door uw eigen vooroordelen, of door de mening van een adviseur. Uw mensen doen heel veel goed, en hebben heel veel kennis en ervaring over uw specifieke omstandigheden. Misschien hebben ze ook veel ideeën over hoe het beter kan. Misschien heeft u te weinig naar ze geluisterd. Of ze te weinig geholpen die ideeën te concretiseren. Daag uw toekomstige partner uit aan te geven waarin uw eigen bemanning goed is, in plaats van het accent uitsluitend te laten leggen op wat er allemaal niet deugt. Laat dan en passant ook maar aangeven hoe uw partner die excellentie nog verder zal versterken of op zijn minst in stand zal houden. Verbeteringen ontstaan vanuit kracht en maar zelden vanuit zwakte. En wie niet sterk is moet slim zijn. En onderhoudsmensen zijn meestal wel slim. Bedenk dat uw te hoge onderhoudskosten en te hoge productieverliezen misschien niet alleen te wijten zijn aan uw onderhoudsmensen, maar ook aan de condities waarin zij moeten werken. Condities waarop u als hoger management meer invloed heeft dan de individuele monteur. En bedenk dat het is zoals bij u thuis: blijdschap en drive ontstaan door complimenten, niet door zeurderig gedrag en continue kritiek. 

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 zogenaamde full service partnerships is het onderhoudspersoneel bij ABB in dienst gekomen.