

Prestatiecontracten in het primair proces

“Kennis maakt macht”

Niet iedere organisatie kan of wil meer alles zelf doen. Vaak is het efficiënter en effectiever om bepaalde zaken uit te besteden. Over het uitbesteden van secundaire taken kijkt niemand meer op; schoonmaak, catering en het wagenpark elders onderbrengen wordt als normaal gezien. Maar het uitbesteden van je primaire proces is wat anders, omdat je daarvan afhankelijk bent voor je core business. Als je dat dan ook nog eens uitbesteedt via prestatiecontracten, ga je nog een stap verder. Is dat echt zo efficiënt? En hoe ver kun je gaan? Luc de Laat, directeur van CMS Asset Management, geeft zijn visie.

Bedrijven en organisaties hebben verschillende motieven om prestatiecontracten af te sluiten. Bijvoorbeeld als een andere partij iets beter of slimmer kan doen. Of als men een strategisch motief heeft, zoals minder mensen op de payroll willen hebben. Welk motief een rol speelt, moet eerst helder zijn voordat een keuze wordt gemaakt. Om effectieve prestatiecontracten te sluiten, is het beschikken over kennis van je assets nodig. En juist die kennis bouw je binnen de organisatie op door het onderhoud zelf te doen. En daar zit nu net het risico.”

Cultuur in asset management

Robert van Grunsven, consultant bij CMS Asset Management, onderzoekt voor zijn opleiding Msc. Asset Management Control hoe een asset management cultuur eruitziet. En hoe gemeten kan worden in welke mate een cultuur hieraan voldoet. Omdat asset management een relatief nieuw aandachtsgebied is, is er weinig kennis beschikbaar over cultuur in asset management; er zijn nauwelijks beschrijvingen, metingen en aanpakken hierover. Robert is van mening dat aandacht voor cultuur leidt tot effectiever asset management. “Aandacht geven aan cultuur kan leiden tot het beter realiseren van asset managementdoelstellingen”, denkt Robert. In november heeft hij met een aantal relaties hierover gebrainstormd. In een volgende nieuwsbrief hopen wij de resultaten van zijn thesis te presenteren.

Robert van Grunsven

E rvgrunsven@cmsam.nl



CMS wint aanbesteding Zuiderzeeland

Waterschap Zuiderzeeland heeft CMS de opdracht gegund voor optimalisatie van haar onderhoudsconcepten. Zuiderzeeland heeft in 2011 een pilot gedraaid op een aantal van haar assets met de systematiek van CMS, ondersteund met de tool 'Asset Management Power Suite'. Op basis van het resultaat heeft Zuiderzeeland een aanbesteding uitgeschreven om haar hele areaal te voorzien van onderhoudsconcepten op basis van risico. Ook wordt een koppeling gevraagd tussen Power Suite en het onderhoudsbeheersysteem Maximo. Dan kunnen ze in de toekomst zelf nieuwe installaties voorzien van onderhoudsconcepten.

CMS won als economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). Onderdeel vormde een plan van aanpak, competenties van de consultants en uiteraard de prijs.



“Prestatiecontracten voor je primair proces, kan dat? Ja, dat kan. Als je maar bewust een keuze maakt. En de resultaten, risico's en kosten incalculeert. Die bewuste keuze staat centraal, net als bij alles rondom asset management.”

Kennis loslaten is controle verliezen. Als de installaties tot je primaire proces behoren, betekent het uitbesteden van het onderhoud via een prestatiecontract het overhevelen van de nodige ervaringskennis over juist die assets waar je volledig afhankelijk van bent. Als je alles overhevelt naar de leverancier, bouw je zelf geen ervaringskennis meer op. En daarmee verlies je de controle op het resultaat.

Een eenvoudig voorbeeld. Als een pomp in storing valt, moet iemand er naar toe. Of dat iemand uit je eigen organisatie is of een leverancier, maakt niet uit. Maar het advies van de leverancier wel. Want als hij adviseert dat dure pompje te vervangen, hoe weet je dan of het werkelijk stuk is of dat de leverancier er teveel onderhoud aan heeft? Kortom, hoe meer kennis je over je assets verliest, hoe moeilijker het is om je contract te beheersen. Want kennis maakt macht.

Organiseren op prestatiecontracten. De keuze voor prestatiecontracten is ook afhankelijk van het niveau waarop je deze organiseert. Wil je vanuit een strategisch niveau de 'prestatie' wegleggen, dan is het opzetten van een managing agent een alternatief. De managing agent neemt alle verantwoording over, inclusief de technische kennis. Bij een nieuw te bouwen asset is dit het meest kansrijk. Want de winst zit er dan in dat de bouwer een zo beheersbaar mogelijk ontwerp neerzet als hij ook zelf het onderhoud blijft doen. Maar gaat het om een bestaand onderhoudsproces dan is dit minder makkelijk. Zorg dat je voldoende kennis in huis houdt voor de controle, door bijvoorbeeld zelf de rol van asset manager te vervullen en een langdurige relatie aan te gaan met de leverancier. Maar of dit dan nog effectief is, hangt af van je primaire uitbestedingsmotief. ●

Luc de Laat

E ldlaat@cmsam.nl

T 073 6480563

Prestatiecontracten: zorg of zegen?

Wil je als waterschap alles rondom je onderhoud van installaties in eigen hand houden of wil je zaken uitbesteden? En als je uitbesteedt, wat dan wel en wat niet? En onder welke voorwaarden? Frans van der Molen, afdelingshoofd Advies Zuiveren bij Waterschap Aa en Maas, geeft zijn visie.

Aa en Maas besteedt 50% van het technisch onderhoud uit aan de markt. Van der Molen: "Specialistisch onderhoud aan bijvoorbeeld gasmotoren, centrifugaal-blowers en centrifuges laten we over aan de markt. Dat kan omdat het om specifieke producten gaat waarvoor de markt het juiste gereedschap en de benodigde kennis heeft. Daardoor is de markt goedkoper. Maar de regie houden we in eigen hand."

Alleen onderhoud aan installaties in het secundaire proces wordt uitbesteed. "We willen de kennis over onze assets in het primaire proces behouden, ook van het onderhoud. Wij vinden het risico voor het primaire proces te groot als je die kennis naar de markt overhevelt. Onze organisatie is zo ingericht dat de kennis optimaal wordt benut. Zo kunnen wij sturen aan de hand van risicoanalyses van

storingen, storingsduur, beschikbaarheid en kosten. We hebben een goed onderhoudsbesturingssysteem, we zorgen voor de juiste mensen op de juiste plaats en we werken resultaatgericht. Daarvoor hebben we de kennis in huis nodig."

Aa en Maas kiest zeer selectief voor prestatiecontracten. Van der Molen legt uit waarom. "Prestatiecontracten zijn effectief als je ze afsluit voor zo'n 10 jaar. Maar de technologische ontwikkelingen gaan zo snel, dat die 10 jaar niet te voorspellen zijn. En we raken de kennis kwijt en daarmee de sturing op onze processen." Van der Molen ziet ook een gevaar voor de continuïteit. "De kennis die de markt over jouw assets opbouwt, bouw jij dus niet op. En die kennis heb je niet zomaar weer terug. Zeker niet met het dreigende tekort aan hoger opgeleid technisch personeel." ●

Aa en Maas laat haar visie op prestatiecontracten toetsen. Samen met andere Brabantse en Limburgse waterschappen laten ze een promovendus aan de KU Tilburg onderzoeken of prestatiecontracten een meerwaarde hebben voor de overheid. "Want we willen natuurlijk wel meegaan met de tijd", aldus Van der Molen.



“De regie houden we in eigen hand, ook bij uitbesteed werk. Want we willen de kennis over onze assets in huis houden om te kunnen sturen. Zeker nu er een tekort dreigt aan hoger technisch personeel.”

DE MENS ACHTER CMS



Jack Mies (1966) werkt sinds 2006 bij CMS als consultant en groepsleider van de maintenance engineers. Zijn vrije tijd brengt hij graag buiten door, wandelend met zijn vrouw en hond.

Jack is een man uit de praktijk. "Ik werkte 22 jaar bij Philips; van technisch uitvoerend, naar reallocatie van productielijnen in het buitenland tot aan de eindverantwoordelijkheid voor onderhoud. Studies onderhouds- en bedrijfskunde brachten mij verder. Onderhoud vind ik zo'n mooi vak omdat het ingrijpt in alle processen van een organisatie. Bij CMS en haar klanten kan ik doen wat ik het liefste doe: het optimaal op elkaar afstemmen van de mensen, methodes en middelen.

Het is fijn dat CMS heel praktisch en eerlijk werkt; in plaats van dikke rapporten kunnen we concreet verbeteringen realiseren, waarbij we ons aanpassen aan de normen en waarden binnen een organisatie.

Omdat ik in alle lagen van een organisatie heb gewerkt, kan ik mij goed verplaatsen in de klant. Vooral de cultuur van de organisatie vind ik interessant. Want niet alle problemen zijn met techniek op te lossen; juist de mensen zijn van belang voor het goed onderhouden van de installaties.

Klanten help ik bij het optimaliseren van onderhoudsconcepten en het doorlichten van de onderhoudsorganisatie. Maar ook voor advies over de cultuur binnen de onderhoudsorganisatie kunnen waterschappen en industrieën bij mij terecht."

Jack Mies

E jmies@cmsam.nl

COLOFON

CIRCULAR - NUMMER 1 - 2013

Circular is de nieuwsbrief van CMS Asset Management en wordt verspreid onder beslissers in de sectoren water, maritiem, infrastructuur, procesindustrie, food en overheid. De nieuwsbrief verschijnt drie keer per jaar. U kunt zich kosteloos abonneren op deze nieuwsbrief via het redactiesecretariaat: Janou de Bekker, E.jdbekker@cmsam.nl.

Tekst: Carlen Ponsen, Bilthoven

Foto: Taroen Pasman

Vorm: De Code, 's-Hertogenbosch

Druk: EC druk, Oosterhout

CMS Asset Management BV

De Grote Beer 47, 5215 MR 's-Hertogenbosch

T 073 6480563, E info@cmsam.nl

www.cmsassetmanagement.nl

AGENDA

- | | |
|---------------------|---|
| 23/24 januari | Cursus Verkenning AM & ISO 55000/PAS 55 |
| 12 februari, middag | Seminar Power Suite, www.assetmanagementpowersuite.nl |
| 7/14/21/28 maart | Cursus Onderhoudsconcepten o.b.v. FMECA/RCM |
| 14 en 15 maart | Praktijkgericht risicomangement voor beheer en onderhoud van assets
<i>Is.m. NVDO: maintenance.nvdo.nl</i> |
| 19/26 maart | Cursus Verkenning AM & ISO 55000/PAS 55 |
| 16 t/m 18 april | Stand CMS op Expo Maintenance Next
<i>www.maintenancenext.nl</i> |
| Diverse data | Cursus doelmatig onderhoud in de watersector
<i>Is.m. Stichting Wateropleidingen: www.wateropleidingen.nl</i> |
| Diverse data | Cursus RCM in de watersector
<i>Is.m. Stichting Wateropleidingen: www.wateropleidingen.nl</i> |

CMS organiseert of levert een bijdrage aan bovengenoemde agenda-items. Kijk op www.cmsam.nl/cursussen.html of email info@cmsam.nl.

Win kennis

Van 15 t/m 18 januari 2013 staat CMS met een stand op de InfraTech in Ahoy Rotterdam. De InfraTech is een ontmoetingsplaats voor de infrasector. Naast CMS presenteren ook 500 andere exposanten zich op de beurs. Dit keer brengt CMS weer het asset management spel mee. Dit spel, gebaseerd op een van de eerste videospellen Pong, test op ludieke wijze uw kennis en vaardigheden als asset manager. Hoe meer kennis en vaardigheden, hoe groter de winkans. En de winnaar wint nog meer kennis: een cursus Verkenning asset management & ISO 55000/PAS 55! ●

