

## TINA

Er zijn bijna geen eigenaren van kapitaalgoederen meer die de kennis en middelen in huis hebben om hun kostbare bezit geheel in eigen beheer te onderhouden en te vernieuwen. Net zo als de globalisering niet meer is te stoppen zijn asset owners aangewezen op samenwerking met toeleveranciers van gespecialiseerde diensten. There Is No Alternative. Maar hoe organiseer je deze samenwerking optimaal met het oog op gezamenlijke waardecreatie op de lange termijn en hoe help je elkaar door de dieptepunten van de economische cycli heen?

Eind augustus confereerden wetenschappers en mensen uit de praktijk in Rotterdam onder het inspirerende dagvoorzitterschap van NVDO SUTO-voorzitter Piet van der Linden twee dagen over contracten bij het uitbesteden van onderhoud. Uit recent SUTO-onderzoek blijkt dat slechts 20 procent van de contracten een verbetering laat zien wat betreft bijvoorbeeld totale beschikbaarheid, onderhoudskosten en effectieve inzet van personeel. 30 procent ziet zelfs een verslechtering gedurende de afgelopen jaren. Het onderzoek heeft veel interessante informatie opgeleverd.

Het goed afstemmen van de contractvorm en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) op de bedrijfsstrategie is cruciaal volgens Frans Verbeeten van de Rotterdam School of Management (RSM) aan de Erasmus Universiteit. Partijen moeten ook toe zijn aan een op resultaatgericht contract. Vaak zitten inkopers en gebruikers van de diensten niet op één lijn. Hij benadrukt het belang van de immateriële activa voor de waarde van de onderneming. Als partijen alleen financiële KPI's met elkaar afspreken komen de langetermijn waardecreatie en innovatie in het gedrang. Als de boekhouders en juristen de dienst uitmaken, is de kans groot dat de samenwerking een verkeerde focus krijgt.

Onder het motto 'niets is zo praktisch als een goede theorie' ging Henk Akkermans van de Universiteit van Tilburg (en tevens wetenschappelijk directeur van het Dutch Institute World Class Maintenance) in op hoe partijen in de onderhoudsketen door het goed kiezen van hun KPI's tot een optimaal resultaat kunnen komen. Complexe terugkoppelingsmechanismen kunnen partijen onbedoeld uit elkaar spelen in plaats van de samenwerking versterken. Het aangaan van langlopende contracten met een beperkt aantal partijen met het doel de kosten gedurende de levensduur van het kapitaalgoed (TCO, Total Cost of Ownership) te verlagen en het opstellen van gezamenlijke (collaborative) KPI's biedt uitkomst.

Deze visie werd nog eens onderstreept door Finn Wijnstra, NEVI-hoogleraar Inkoop en Leveranciers Management, RSM Erasmus. Uitbesteding neemt toe en inkoop professionaliseert. In tijden van crisis zullen partijen die nog functioneel op prijs inkopen terugvallen in hun besparingen terwijl partijen die al een multifunctionele TCO-relatie hebben juist samen een extra inspanning zullen leveren om beter uit de crisis te komen. Niet alle situaties lenen zich voor prestatiecontracten. Uitbesteders moeten goed kunnen aangeven wat hun ondernemersdoelstelling is en leveranciers moeten dat resultaat kunnen beïnvloeden. Voor de uitbesteder is het vooral ook de kunst van het loslaten. Daarvoor zijn wederzijds vertrouwen en respect nodig. Partijen doen er dan ook goed aan om voordat ze met elkaar in zee gaan te onderzoeken of ze bijvoorbeeld hun opvattingen over persoonlijke integriteit en duurzaamheid delen.

*Roelf Venhuizen, voorzitter Profion*

