

In mijn post op LinkedIn beschreef ik de volgende situatie:

Bij technische diensten ontstaan complexe uitdagingen wanneer er projectuitbreidingen plaatsvinden, zoals de komst van een nieuwe machine of installatie. De afdeling is doorgaans ingericht om het bestaande onderhoud te waarborgen met een mix van vaste medewerkers en flexibele oplossingen. Zodra er een project bij komt, komen echter belangrijke vraagstukken naar voren. Het vraagt om maatwerk en een goed doordachte balans tussen interne expertise en externe samenwerking.

Paul ten Broeke
Sr. Maintenance Engineer
SPIE Nederland



Navigeren door projectuitdagingen

Hoe strategische personeelsinzet bij technische diensten kan leiden tot operationele efficiëntie.

In de dynamische wereld van technische dienstverlening staat elke organisatie regelmatig voor uitdagende personeelsvraagstukken. Doorgaans is een technische dienst ingericht om de huidige onderhoudsactiviteiten uit te kunnen voeren, vaak met een mix van vaste medewerkers en flexibele oplossingen zoals tijdelijke of structurele of gerichte uitbesteding.

De driedubbele uitdaging van projectuitbreiding

Wanneer een nieuw project zich aandient, worden technische diensten geconfronteerd met drie fundamentele uitdagingen die de operationele effectiviteit kunnen beïnvloeden:

1. Verstoring van de dagelijkse werkbalans

Een tijdelijke ondersteuningsvraag voor een nieuw project kan de bestaande werkstructuur verstoren. Medewerkers die worden ingezet voor projectwerkzaamheden moeten hun reguliere taken tijdelijk opschorten of herschikken.

Dit leidt tot:

- Mogelijke vertraging in lopende onderhouds- en servicewerkzaamheden;
- Verhoogde werkdruk voor het vaste personeelsbestand;
- Potentiële kwaliteitsvermindering door gefragmenteerde aandacht.

Dan rijst de vraag: Ga je voor de duur van het project iemand aannemen om de projectwerkzaamheden uit te voeren of ga je eigen medewerkers inzetten in het project en een backfill organiseren?

Het zijn mogelijkheden, elk met hun specifieke eigenschappen.

Voor- en nadelen inhuur op project

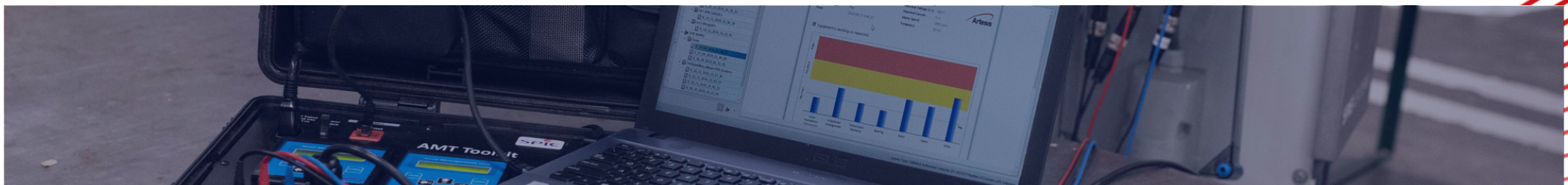
Voordelen van inhuur op het project:

- De huidige operatie wordt niet verstoord;
- De competentie van de inhuur kan precies aansluiten bij de behoefte van het project.

Nadelen van inhuur op het project:

- De inhuur kent waarschijnlijk de huidige wensen van de organisatie niet;
- De opgedane kennis van de nieuwe machine of installatie landt niet bij de huidige medewerkers.

De ervaring leert dat het verstandig is om de huidige medewerkers deel te laten nemen aan het project en de uren die niet meer door deze medewerkers ingevuld worden, flexibel aan te vullen met inhuur. Belangrijk is wel dat de mensen met de juiste competenties gekozen worden. Niet alle goede technici zijn goede projectmedewerkers.



Inzetten van eigen medewerkers

Wanneer je eigen medewerkers in het project inzet dan leidt dit tot de volgende eigenschappen:

- De technische dienst leert de nieuwe installatie kennen. De overdracht naar de 'normale' productieorganisatie verloopt minder stroef;
- De kennis over en de wensen van de eigen organisatie worden tijdens het project ingezet en opgepakt;
- Er zijn, aan het einde van het project, inhuurmogelijkheden om flexibel in te huren omdat er een externe organisatie is die jouw organisatie kent.

Wanneer je deze aanvulling regelt, dan is het de vraag: Hoe groot is deze aanvulling en hoe wordt dat georganiseerd? Externe inhuur vraagt ook begeleiding. Wanneer er veel inhuur nodig is, kan de behoefte ontstaan om deze aanvulling vanuit één persoon te coördineren. Wanneer minder inhuur nodig is, wil je dat misschien zelf organiseren en coördineren.

Het beantwoorden van deze vragen, en het zorgen voor de juiste invulling, is een activiteit die tijd kost. De juiste mensen met de juiste competenties zijn niet eenvoudig te vinden. Het is daarom van belang al vroeg in de projectfase hiermee te starten. Het liefst nog in de ontwerpfase van het project. Gezien de looptijd van veel projecten gaat dat waarschijnlijk gepaard met verschuivingen van medewerkers. Door hierop voorbereid te zijn, is het gemakkelijker daarop in te spelen.

2. Technologische competentie uitdagingen

Nieuwe machines of technologieën brengen vaak specifieke competentievereisten met zich mee.

Dit vraagt om:

- Continue scholing en training van het bestaande personeel
- Investering in kennisopbouw rondom nieuwe technische systemen
- Aanpassing van bestaande werkprocessen en procedures
- Mogelijke aanvullende certificeringen of gespecialiseerde opleidingen

De inzet van een competentie-matrix kan richting geven

Een nieuwe machine die komt met nieuwe technieken is natuurlijk mooi. Misschien is het een overgang van een puur mechanisch aangedreven machine naar een machine vol met servomotoren. Of is het een overgang van een machine met een eenvoudige schakelkast naar een machine met heel veel sensoren waarmee er gestart kan worden met data-gedreven predictief onderhoud.

Maar wie gaat dan deze data verwerken? Wanneer je denkt dat een data-analyse 8 uur per week gaat kosten met geavanceerde tools, neem je daarvoor dan iemand aan of ga je met een strategisch partner werken?

Een competentiematrix is een krachtig stuk gereedschap om te bepalen wat de opleidingsbehoeftes zijn. Werkt de organisatie met een competentiematrix voor de ontwikkeling van de huidige medewerkers? Wordt deze matrix bijgewerkt voordat het project gestart wordt? De competentiematrix geeft ook handvaten waar de competenties vandaan moeten komen.

Het begint echter altijd met de vragen:

- Wat heb ik aan kennis en kunde nodig?
- Wat heb ik in huis? -
- Wil ik straks alles zélf kunnen?

Door vroeg in de projectfase antwoord te vinden op deze vragen, kunnen hiervoor ook de benodigde resources, financieel en tijd beschikbaar gesteld worden. De uitvoering van het plan loopt doorgaans tijdens de bouwphase van het project en ook nog na de overdracht van het project.



3. Capaciteitsuitbreiding en complexiteit

Wanneer een machine een aanvulling is in plaats van een vervanging, nemen de inspanningen van de technische dienst toe door:

- Toename van het totale onderhoudsvolume;
- Beheer van meer complexe, gedifferentieerde apparatuur;
- Noodzaak tot aanpassing van onderhoudsschema's en logistiek;
- Mogelijke investeringen in nieuwe gereedschappen of diagnosesystemen.

Ook hier geldt weer de vraag: Wat doen we zelf en wat besteden we uit? SPIE ziet de behoefte bij bedrijven om activiteiten in eigen hand te willen houden. Dat is een goed streven en dat is ook wat wij ondersteunen. Tot het moment dat het niet meer effectief en efficiënt is. Dat zou kunnen doordat er maar een paar uur per maand specialistische kennis is of wanneer er specifieke certificeringen nodig zijn.

Dan stellen we de vraag: Zou je misschien activiteiten niet willen uitbesteden?



Uitbesteden van Asset Management activiteiten

SPIE heeft meegewerkt aan een NEN-document ‘Handreiking voor uitbesteden van assetmanagementactiviteiten’. Dit document behandelt het volledige proces, vanaf de creatie van het idee voor een nieuwe machine of installatie tot de sloop ervan en alles wat daartussen zit.

In eerste instantie begint het met de vraag: Wat wil je uitbesteden en wat wil je zelf uitvoeren? Hierbij wordt gekeken naar de kwetsbaarheid in verband met de specialistische kennis die nodig is in relatie tot de strategische criticaliteit van de machine of installatie. Deze strategische keuze moet zorgvuldig worden overwogen om de effectiviteit en efficiëntie van de assetmanagementactiviteiten te waarborgen.



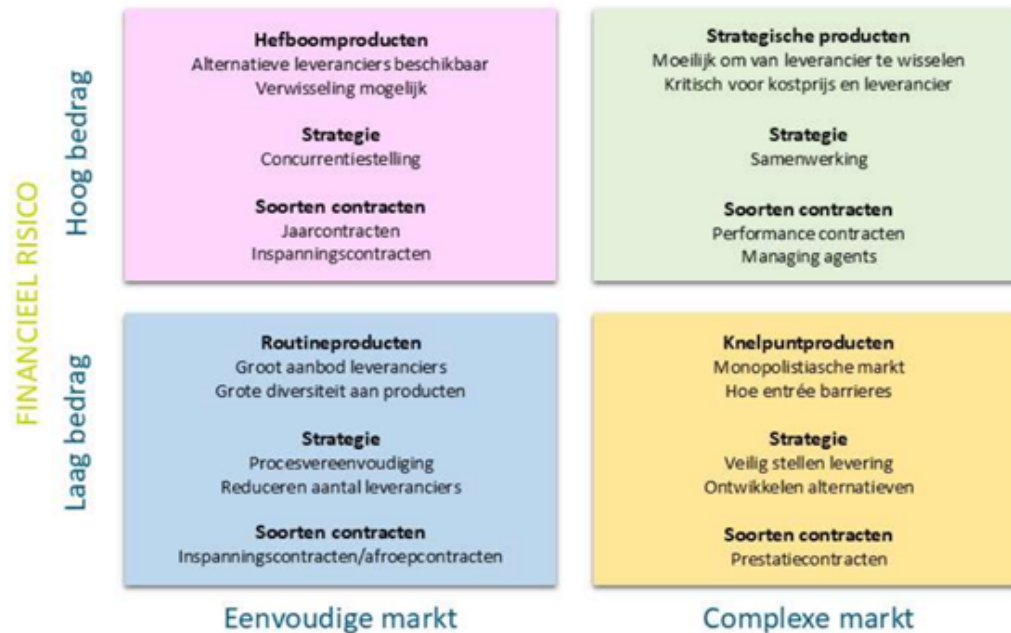
In het model wordt gekeken naar de kwetsbaarheid in verband met de specialistische kennis die nodig is in relatie tot de strategische criticaliteit van de machine of installatie. De keuze om uit te besteden of activiteiten zelf uit te voeren, is een strategische beslissing die op strategisch niveau genomen moet worden.

Het kan dus zijn dat wanneer de nieuwe machine een lage strategische criticaliteit heeft en de benodigde competenties gemakkelijk beschikbaar zijn, je de inzet in het project uitbesteedt. Het opnieuw bestraten van de parkeerplaats moet je heel anders aanpakken dan een project met een nieuwe machine die een nieuw en strategisch product gaat maken.

Wanneer besloten is om uit te besteden, moet overwogen worden hoe je het partnerschap met de andere partij aangaat. Hier wordt de Kraljic-matrix gebruikt als handreiking. Deze matrix helpt bij het bepalen van de inkoopstrategie op basis van de strategische waarde en de complexiteit van de markt.

Het is belangrijk om te begrijpen dat de aanpak bij het inhuren van verkeersregelaars voor het transport van de machine anders is dan voor het samenwerken met de fabrikant bij de opstart van een geavanceerde en unieke machine met hypermoderne technologie. Dit maatwerk vereist een zorgvuldige afweging en strategische planning om te zorgen dat de uitbestede activiteiten naadloos aansluiten op de interne processen en daarnaast de kwaliteit gewaarborgd blijft. Ook roept dit meteen de vraag op hoe het onderhoud en beheer georganiseerd gaat worden.

Het is dus maatwerk en er zijn algemene handreikingen beschikbaar om te helpen dat maatwerk vorm te geven.



Conclusie

Strategische personeelsinzet bij technische diensten vraagt om zorgvuldige keuzes om operationele effectiviteit te waarborgen. Projectuitbreidingen brengen uitdagingen zoals capaciteitsuitbreiding en technologische competenties met zich mee.

Tijdig beslissen welke activiteiten intern of extern worden uitgevoerd is essentieel. Flexibele inhuur en samenwerking met externe partners helpen continuïteit te waarborgen zonder dagelijkse operaties te verstoren.

Door vroegtijdige planning, maatwerkoplossingen en regelmatige evaluaties navigeren technische diensten effectief door complexiteit en bereiden ze zich voor op toekomstige stappen. Zo verbeteren ze hun operationele efficiëntie en blijven ze succesvol bij projectuitbreidingen.



Meld je aan voor ons webinar!

Wil je meer leren over het succesvol managen van technische projecten onder hoge werkdruk? Mis ons inspirerende webinar niet!

Op 3 april 2025 om 15:00 nemen we je mee in “Van Shit naar Succes: Technische projecten bovenop werkdruk – Een goed begin is het halve werk!”.

In dit interactieve webinar bespreken we alle belangrijke thema's uit deze serie (bestaande uit 4 whitepapers) en geven we je praktische handvatten om direct aan de slag te gaan. Zorg dat je erbij bent en zet de volgende stap naar succes! Meld je nu aan en verzeker je plek!