



Faglig viden

Outsourcing



Fortatter:

Jesper Pedersen

Advisory Key Expert, Maintenance & Integrity
Siemens Gamesa Renewable Energy A/S

Outsourcing af vedligehold - en fornuftig strategi?

Med fare for at starte en religionskrig, så lad os kigge nærmere på outsourcing af drift og vedligehold. Jeg vil prøve så vidt muligt at forholde mig objektivt til emnet, selvom det er velkendt, at de fleste har vis grad af forudfattede meninger.

Både positive og negative aspekter om outsourcing kommer på banen i dette skriv. Målet er at hjælpe jer derude med at træffe nogle velovervejede valg.

Outsourcing har vundet mere og mere indpas i det seneste årti, og det er helt sikkert kommet for at blive. I nogen grad er det politisk bestemt, men jeg vælger at fokusere på det rent praktiske i stedet for politikken.

Her er en ofte brugt definition på outsourcing:

Udskillelse af en funktion eller aktivitet fra en virksomhed til en underleverandør.

Det lyder jo umiddelbart meget enkelt. Måske, men hvorfor render man så ofte ind i en masse spørgsmål? Kan det svare sig, er kvaliteten og fleksibiliteten den samme, som jeg har nu? I sidste ende kan det koges ned til dilemmaet om man skal outsource eller lave det 'in-house' (et fint ord for selv at udføre funktionen eller aktiviteten).

I mine øjne er der ikke noget klart svar på ovenstående spørgsmål. Hvad der giver mening for nogle virksomheder, giver ikke ret meget mening for andre. Så derfor vil jeg prøve at komme med nogle betragtninger.

Herunder er listet nogle typiske områder, hvor det kan give mening at outsource. Kolonnen til venstre, med det store grønne kryds er områder man kan overveje at outsource. Kolonnen til højre er områder hvor man bør være påpasselig, da de kan indeholde elementer som er svære at kontrollere.

Uddybning af områder der kan outsources:



Hvad man kan/bør outsource:

- Ikke-kerneydelse
- Mindre spiller
- Spidsbelastninger

Hvad man IKKE bør outsource:

- Kerneydelse
- Høj kundeeffekt
- Problemområder



Uddybning af områder der kan outsource:

1. Man deler ofte arbejdsområder op i kerne- samt **ikke-kerneydelse**.

Eksempel på dette kunne være et kraftværk. Her er kerneydelsen at drive selve værket og dets forskellige processer samt yde ingeniørsupport til dette.

Ikke-kerneydelse vil i denne sammenhæng være funktioner såsom rengøring, sikkerhed og adgang samt pleje af udendørs arealer.

2. **Mindre spiller**. Dette skal forstås som et område man ikke nødvendigvis har kompetencerne til at udføre, eller det måske ikke giver mening rent økonomisk. Eksempler på dette kunne være:

- Reparation af elmotorer
- Analyse af olieprøver
- Vedligehold af ventilationsanlæg.

3. **Spidsbelastninger**. I nogle perioder kan man som vedligeholdsorganisation opleve pukler af arbejde, som kan opstå pga. sæson, shutdowns eller andre større kampagner. For at kunne modsvare ressourcebehovet hen over året, så har man nogle gange brug for ekstra hænder ved spidsbelastninger.

Uddybning af områder man ikke bør outsource:

1. **Kerneydelse** er det bedst ikke at outsource, hvis de er centrale for ens forretning. Eller hvor virksomheden har mere specialistviden end den potentielle tredjepart.

2. **Høj kundeeffekt**. Et andet område, hvor man skal træde varsomt, er aktiviteter med stor effekt på kundetilfredshed. I mine øjne er det bedst at holde et vågent øje med sådanne aktiviteter og registrere kunders feedback. Ellers er det svært at reagere hurtigt og effektivt.

3. **Problemområder**. Hvis man står med et problemområde nu og her, så er det nok ikke en smart ide at outsource. Løs problemet in-house og overvej derefter outsourcing når tingene spiller. Hvis det ikke er muligt, så kunne man eventuelt skille problemløsningen ud og bede nogen om at løse det. Når en løsning er fundet kan man så igen overveje ens optioner.

Fra min egen branche, vindmølleindustrien, kender jeg en række eksempler på outsourcing. Der kan være forskellige bevæggrunde bag disse, men her følger et par eksempler:

- Vedligehold af højspændingsanlæg. Her er det ofte blevet vurderet som en ikke-kerneydelse af energiproducenten eller vindmølleproducenten.
- Især på havmølleparker har man haft for vane at arrangere forebyggende vedligeholdskampagner i sommerhalvåret, hvor der er bedst adgang. Dvs. at man hyrer mandskab ind til spidsbelastninger.
- Inspektioner af eksempelvis vinger, kabelføring og fundamenter. Disse opgaver kræver ofte specielle kompetencer og udstyr.

Dog har jeg også set eksempler på, at man har outsourcet problemområder samt aktiviteter med høj kundeeffekt. Man kan nok ikke sige hvilken branche der er 'bedst' til at outsource, men der er i hvert fald nogen, som har mere rutine end andre.

Andre uåndgribelige effekter

Hvis man vælger at outsource kan der være en række mere eller mindre uåndgribelige effekter. I den positive ende kan det give anledning til at man får gennemgået og opdateret eksisterende vedligeholdspraksis. Dette kan

være nødvendigt, da en formaliseret kontrakt kan skabe mere præcise definitioner af opgaver og procedurer. Desuden er man givetvis nødt til at have skarpere kriterier for, hvornår opgaverne er udført.

På den negative side vil outsourcing resultere i tab af viden til leverandøren og eventuelt konkurrenter. Det vil umiddelbart også være sværere at udbygge sin interne vidensbank, da arbejdskraften er flygtig.

Skjulte omkostninger kan også dukke op til overfladen. Dvs. at ting man egentlig ikke vidste, at ens eget mandskab tidligere har udført, pludselig begynder at have en separat post i budgettet. Den direkte kontrol over timing samt standarder for arbejdets udførelse bliver formentligt også sværere at kontrollere.

Man kan selvfølgelig fortsætte med at lave en lang liste over potentielle problemer, som muligvis kan opstå som en følge af outsourcing. Men det er man nok også nødt til for at kunne drage en velinformeret beslutning. I sidste ende skal fordelene ved outsourcing jo gerne som minimum annullere listen med bekymringer.

Praktiske informationer

Artikler må gerne deles med henvisning til DDV og forfatteren. Forfatteren har tidligere delt artiklen på LinkedIn.

Kontaktoplysninger til DDV



Købmagergade 86, 7000 Fredericia



7591 4455



www.ddv.org