

Van kostenbesparing naar waardecreatie

Onderhoud

De boodschap van het VMT-symposium over onderhoud, op 12 april in Ede, stond in de ondertitel: van kostenbesparing naar waardecreatie. Vrijwel elk hoofd TD weet dat het 'blussen van branden' niet meer van deze tijd is.

Repareren van machines bij een storing in plaats van voorkomen dat ze defect raken is niet meer van deze tijd. Maar de inleiders van het VMT-symposium over onderhoud, afkomstig uit de onderhouds- en voedingsmiddelenindustrie, gingen verder: "Zorg er voor dat je het onderhoud binnen je bedrijf zo organiseert dat je er geld mee verdient." Niet

alleen de directie is daar gelukkig mee, aldus dagvoorzitter en manager Technology, Engineering, Maintenance & Facilities bij Duyvis Production Yolande Verbeek: "In plaats van voldoening halen uit het oplossen van problemen haalt de TD nu voldoening uit het voorkomen van problemen." Onderhoud moet gericht zijn op het verbeteren van processen en machines. Verbeek nodigde de deelnemers uit tot een interactieve dag. Zij sprak niet voor dovemansoren.

Waardegestuurd onderhoud

Guy Delahay van Mainnovation zette direct de zaak op scherp: "Wat is binnen uw bedrijf de toegevoegde waarde van uw onderhoud", vroeg hij de zaal. De vraag bleek niet zo gemakkelijk te beantwoorden. Als medegrondlegger van de Value Driven Maintenance (VDM)-filosofie meent hij dat onderhoud geen reactief proces moet zijn maar economische waarde moet toevoegen die bovendien

kwantificeerbaar is. Volgens VDM zijn 'asset utilization' (het verhogen van de technische beschikbaarheid van een installatie) en kostencontrole belangrijke waardedrijvers, naast SHE (Safety, Health en Environment) en 'resource allocation' (slim beheer van middelen). "Maak gebruik van best practices en vertaal dat in processen", hield Delahay zijn gehoor voor.

Het geheim van het concept bij Aviko is het uitbesteden van onderhoud

Gevraagd werd of de VDM-filosofie in elk bedrijf kan werken. Delahay: "Uit de systematiek van VDM is vrij eenvoudig een tool te ontwerpen. Je kunt je als onderhoudsafdeling bijvoorbeeld afvragen of elk verzoek uit de productie iets toevoegt. Dat betekent dat de technische dienst tegen de productieafdeling zegt: we maken afspraken. Voldoet het verzoek om ondersteuning daar niet aan, dan



Uitbesteding van onderhoud bij Aviko. Een monteur van GTI controleert een luchtkoeler bij de geconditioneerde sorteerruimte van patat frites.

gaan we die, in het belang van het bedrijf, ook niet uitvoeren. Dat vereist uiteraard verandermanagement, een andere kijk.”

Uitbesteding

Andere sprekers vertelden welke waarde een veranderd onderhoudsconcept had toegevoegd aan hun bedrijf. Gerard Bodde, hoofd Technische Dienst bij Aviko in Steenderen, hield een gedreven betoog waarin enthousiasme en vertrouwen een belangrijke rol spelen. Hij had de onderhoudsorganisatie bij de aardappelverwerker getransformeerd van een storingsorganisatie naar een procesgerichte verbeterorganisatie. Het resultaat: een besparing op de onderhoudskosten van minimaal 30% en een toename van de beschikbaarheid van 90 naar 97%. De daardoor vrijgekomen monteururen (6.000 uur per jaar) gebruikte Bodde om de productieafdelingen te ondersteunen met het optimaliseren van hun proces. Daardoor kon de capaciteit van de fabriek worden uitgebreid.

Het geheim van het concept bij Aviko is het uitbesteden van onderhoud. In zijn heldere betoog maakte Bodde inzichtelijk welke onderdelen van het proces zelf moet worden gedaan (onderhoudmanagement, gegevensbeheer, het beheren en verbeteren van de onderhoudsconcepten, de storingen) en welk onderdelen kunnen worden uitbesteed, vooral preventief onderhoud en magazijnbeheer. Overigens is een belangrijke voorwaarde dat de eigen organisatie een ontwikkeld onderhoudsconcept heeft.

Partners

Bodde hecht veel belang aan een goed partnerschap. Hij benadrukte dat het be-

langrijk is dat de partner wil investeren en dat het voordeel vaak pas op termijn is binnen te halen. “Partnership houdt niet op, je moet elkaar scherp houden.” Enkele van zijn onderhoudspartners in de zaal bevestigden zijn betoog. De uitbesteding van het onderhoud betreft alle delen van het machinepark: doorsmeren, heftruckonderhoud, aandrijvingen, pompen, mechanisch onderhoud, koeltechnisch onderhoud.

Een van de deelnemers vroeg of het geen nadeel was dat bij het uitbesteden van onderhoud de storing langer duurt omdat de onderhoudsmonteur van ver moet komen. Bodde onderkende het probleem, maar maakte ook duidelijk dat het aantal storingen veel minder groot is.

HACCP-onderhoud

Volgens de HACCP-richtlijn voor machineonderhoud dienen levensmiddelenbedrijven ‘ieder aspect van hun werkzaamheden dat bepalend is voor de veiligheid van door hen bereide en verwerkte eet- en drinkwaren te identificeren’. Het onderhoudstraject vormt daarin een belangrijk onderdeel. Volgens Bart Theunissen, vestigingsmanager bij Stork Industry Services Veghel, krijgt het aspect onderhoud en voedselveiligheid structureel te weinig aandacht. Mede door zijn inspanningen is de persoonscertificering onderhoudstechnicus HACCP tot stand gekomen. Een HACCP-technicus herkent de risico’s voor de voedselveiligheid binnen het productieproces, schat die in en adviseert de klant waar verbeteringen kunnen worden aangebracht. Een vraag uit de zaal was of klanten bereid zijn te betalen voor deze hoog opgeleide (en dus dure) onderhoudstechnicus. Volgens Theunissen is de toegevoegde waarde belangrijk:

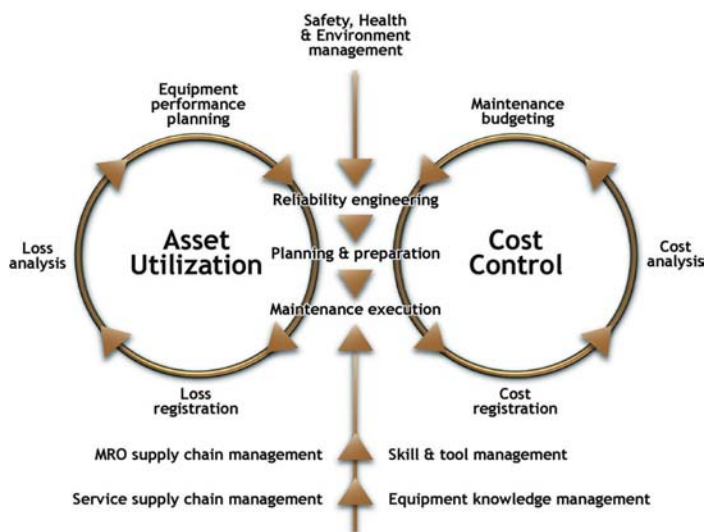
de HACCP-technicus is op de hoogte van besmettingsvormen en kent de relatie tussen zijn onderhoudswerkzaamheden en de voedselveiligheidsaspecten. Bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie kunnen het zich, volgens de Stork-manager, eenvoudig niet veroorloven met minder kwaliteit genoegen te nemen. Op dit moment zijn 120 onderhoudstechnici in Nederland HACCP-gecertificeerd. Theunissen ziet dit graag uitgroeien tot een branchebrede ontwikkeling.

Energie

Ook binnen dit symposium speelde het thema energie een belangrijke rol. Meije Lammers, maintenance manager bij Friesland Foods Domo, legde uit hoe het bedrijf op de locatie Borculo de energiehuishouding regelt. De producent verwerkt jaarlijks grote hoeveelheden wei en verwerkt die tot droge weistof. Daar is veel energie voor nodig, zowel voor verwarming als voor koeling. Met de stijgende energieprijzen koos het zuivelbedrijf voor een omvangrijk energiebesparingprogramma, vooral voor de grote energieverbruikers:

Een HACCP-technicus herkent de risico’s voor de voedselveiligheid binnen het productieproces

drogers, verdampers, het ketelhuis en het transport. Machines (pompen, branders) werden, waar nodig, vervangen om een lager energieverbruik te realiseren. Voorts werden warmtewisselaars toegepast en werd de stoom onder lagere druk geproduceerd. Domo richtte het productieproces zo in dat het interne transport van vloeibare en droge producten over een kortere afstand kon plaats vinden. Het onder de loep nemen van technologische processen resulteerde uiteindelijk in scheidingsmethoden met een lager energieverbruik en het verwijderen van onnodige traditionele processtappen. Een extern bureau maakte een energiescan, en er werd een inventarisatie gemaakt van de warmte/koudebilans in de hele fabriek. Gegevens van de energiegrootverbruikers worden in de centrale database gekoppeld aan de productiecijfers (de batches). Volgens Lammers is, met de huidige energieprijzen, energieverbruik ‘een grote vis’. Vang je die, dan kom je tot aanzienlijke besparingen. Met een herbeoordeling van de energiehuishouding (hij gaf als voorbeeld de koeltorens, waarvan in de winter de setpoints anders ingesteld zijn dan in de zomer) is erg veel winst te behalen. Of in de terminologie van het symposium: daarmee creëer je waarde.



Het VDM-competentiemodel, met daarin de waardedrijvers, is het belangrijkste besturingsmodel binnen VDM.

Frans Hogendoorn

F. Hogendoorn is freelance journalist.