

Met onderhoud valt geld te verdienen

Een betere organisatie van onderhoud levert geld op, concluderen Numac Services en Smart Group met hun onderzoek in de food. Ze constateren dat een duidelijke visie op onderhoud in veel bedrijven ontbreekt. Ook automatisering en innovatief vermogen zijn vaak weinig ontwikkeld. Verbetering begint met het onderkennen van het belang van onderhoud, vinden de onderzoekers.

“Verdienen met onderhoud” heet het onderzoek dat Numac Services, een dienstverlener in onderhoud, en organisatieadviesbureau Smart Group uitvoeren in de voedingsmiddelensector. Rien van den Heuvel, manager Advies bij Numac Ser-

enquête en een interview op de werkvloer.” “We willen ook met eigen ogen zien hoe de situatie is in een bedrijf”, vult Maurits Verweij, senior organisatieadviseur bij Smart Group, aan. “Dan kunnen we gericht verbeteren.

‘De beste ideeën zijn vaak latent aanwezig in een organisatie’

vices, vertelt: “Onze mensen en die van Smart Group concludeerden bij bezoeken aan technische diensten dat er veel geld te verdienen valt met onderhoud. We onderzoeken nu de werkwijzen van technische diensten (TD’s) met een internet-

Verschillende visies

“Een opvallende uitkomst is dat bedrijven vaak vinden dat er voldoende sturing is van onderhouds- en productiemanagement, terwijl wij in de praktijk zien dat de informatiseringsgraad onvoldoende is om dit goed te ondersteunen”, constateert Verweij. “Vaak worden in bedrijven – al dan niet met een computer – onvol-

doende gegevens geregistreerd. Voor het management is het dan lastig, zo niet onmogelijk, om de TD goed aan te sturen op prestaties.”

Ook verschilt de visie van de productiemanager nogal eens van die van de TD. De TD-er vindt dat hij dagelijks alle storingen moet oplossen zonder budgetoverschrijding. De productiemanager daarentegen verwacht van de TD een zo hoog mogelijke beschikbaarheid van het machinepark tegen zo laag mogelijke kosten. Van den Heuvel illustreert: “Stel een TD-er adviseert een duurdere component te plaatsen die leidt tot een hogere beschikbaarheid. In een kostengedreven organisatie wordt dit niet overwogen vanwege de hoge aanschafkosten. In een waardegedreven bedrijf daarentegen wel, omdat dit bijdraagt aan een hogere beschikbaarheid van de machines.”

Kinderschoenen

Hoewel een TD een bron van innovatie kan zijn, blijkt deze functie bij veel bedrijven nog in de kinderschoenen te staan. “Productie managers doen vaak weinig met ideeën van de TD omdat in veel organisaties wordt gestuurd op bud-

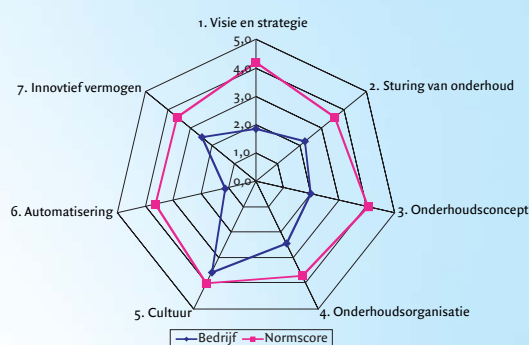
Onderhoud in de food

De resultaten van 10 voedingsmiddelenproducenten zijn verwerkt in het figuur.

Het onderzoek omvat 7 aandachtsgebieden:

- Visie en strategie: in welke mate is de bedrijfsstrategie vertaald naar een strategie voor onderhoud?
- Sturing van onderhoud: in welke mate houdt de TD met prestatie-indicatoren grip op de onderhoudsprestatie en hoeverre is bijsturing mogelijk?
- Onderhoudsconcept: is een onderhoudsconcept aanwezig en hoe draagt dit bij aan het behalen van de doelstellingen van de TD?
- Onderhoudsorganisatie: weet iedereen in de onderhoudsorganisatie (TD) wat er van hem wordt verwacht en zijn de juiste competenties aanwezig? Hoe is de onderhoudsorganisatie verankerd in de organisatie?
- Cultuur: Hoe is de cultuur in de TD? Als de pro-activiteit en samenwerking worden gewaardeerd, is de TD beter in staat haar prestatie continu te verbeteren.
- Automatisering: in welke mate is de TD geautomatiseerd?
- Innovatief vermogen: in welke mate levert de TD een innovatieve bijdrage?

Per aandachtsgebied is een maximale score van 5 mogelijk.



De totaalscore vormt het bedrijfsprofiel, dat wordt gerelateerd aan de norm die Numac en Smart hebben vastgesteld op basis van hun eigen onderhoudsvisie en jarenlange praktijkervaringen. Bedrijven kunnen nog deelnemen aan dit onderzoek, ze ontvangen dan resultaten toegespitst op hun organisatie.

De definitieve onderzoeksresultaten worden deze zomer gepresenteerd tijdens een congres. Numac (www.numac.nl) en Smartgroup (www.smartgroup.nl) willen dit onderzoek elke twee jaar herhalen om trends te signaleren.

verdiene

get en niet op terugverdientijd van de investering. Dat is een gemiste kans”, aldus Van den Heuvel. “De beste ideeën zijn vaak latent aanwezig in een organisatie. TD-ers kennen hun machines door en door.”

Veel bedrijven hebben kleine TD's, van 1 tot 10 medewerkers, die vaak op ad-hoc basis werken. Het gevolg is dat het onderhoud op een vrij passieve manier wordt uitgevoerd. “Op dit punt valt zeker winst te behalen voor de bedrijven in de food”, stelt Verweij.

Focus

Automatisering zien Numac en Smart als mogelijkheid om te besparen op onderhoudskosten. Als TD's al werken met een automatiseringstool dan worden de mogelijkheden ervan vaak onvoldoende benut, is hun ervaring. “Als je weet waar de grote verliezen zitten op het gebied van kosten, beschikbaarheid, veiligheid, milieu, hygiëne et cetera, dan kun je een focus creëren en de TD hierop aansturen. Regelmatig komen wij in de markt bedrijven tegen die ons vragen de TD te optimaliseren, maar de meeste van die bedrijven weten niet waar ze het snelst winst kunnen behalen.” Verweij en Van den Heuvel adviseren om data over storingen en onderhoud te registreren in bijvoorbeeld een onderhoudsbeheersysteem. “Een volgende stap is deze data combineren met die in productiesystemen zoals PLC's, ERP- en SCADA-systemen. Dan kun je de onderhoudsprestatie nog beter sturen. Voor de meeste bedrijven is dat toekomstmuziek.”



Foto: Numac

Maurits Verweij (links), Smart Group, en Rien van den Heuvel, Numac: “Veel bedrijven sturen op budget en niet op terugverdientijd van investeringen.”



Met een betere registratie van gegevens is de TD beter aan te sturen.

Communicatie

De alsmat strenger wordende eisen van certificering zijn een punt van aandacht in de food. Hoewel de industrietak overtuigd is van de noodzaak om hieraan te voldoen, worden de benodigde investeringen vaak niet vrijgemaakt. “Een investeringsvoorstel moet aantrekkelijk zijn, je moet de kosten en de baten inzichtelijk maken. Technici missen in veel gevallen communicatieve vaardigheden om dat voor elkaar te krijgen. Het gevolg is dat er te vaak wordt bezuinigd op kosten volgens de kaasschaafmethode”, aldus Verweij.

Bewustzijn

De onderzoekers zijn verbaasd dat visionaire ideeën, waarmee bedrijven inspelen op toekomstige marktontwikkelingen, niet of nauwelijks worden vertaald naar een strategie voor de TD. “Een factor als onderhoudbaarheid van een nieuwe te ontwikkelen machine inbrengen in de specificatie lijkt vooralsnog een utopie”, zo laat Verweij weten.

Samenvattend zien beide bedrijven een optimaal rendement van onderhoud als alle genoemde aandachtsgebieden samenhangend en op een bepaald

‘Onderhoudbaarheid inbrengen in de specificatie van een nieuwe machine lijkt vooralsnog een utopie’

niveau functioneren. “Essentieel is dat het management bij TD-ers bewustzijn moet creëren over het belang van onderhoud. Niet alleen bij de TD, het hele organisatie moet hiervan doordrongen worden”, concluderen de onderzoekers.

Henriëtte van Norel

Ing. H. van Norel is freelance journalist.

VMT Symposium Onderhoud

Titel: Onderhoud, van kostenbesparing naar waardecreatie

Datum: 12 april 2006

Plaats: Reehorst, Ede

Informatie: www.vmt.nl