WIE BEPAALT HET ONDERHOUDSPLAN?

De enige manier om een effectief onderhoudsplan op te stellen is als operators en monteurs samenwerken onder leiding van een competente facilitator, naar behoefte aangevuld door een of meerdere specialisten.

Onderhoudsplannen worden vaak opgesteld door maintenance engineers, ondersteund door consultants, of de plannen zijn afkomstig van de fabrikant. In beide gevallen worden de mensen die dagelijks met de systemen werken, zoals monteurs en operators, niet betrokken. Het resultaat is een generiek onderhoudsplan, met een beperkte effectiviteit en technische validiteit en onvoldoende draagvlak voor de uitvoer van het plan. Het onderhoud is dan vaak niet gericht op het optimaliseren van de bedrijfsresultaten, maar op het in stand houden van de techniek.

Ir. Pieter Jan Hische is al vijftien jaar gespecialiseerd in de toepassing van RCM en is eigenaar van Operational Excellence Transfer, een advies- en opleidingsbureau dat deel uit maakt van Aladon - The Risk & Reliability Global Network. Meer informatie over RCM en het cursusaanbod op www.operationalexcellence.nl
Dit is het negende artikel in een Kennisreeks over Maintenance Management.

FABRIEKSMATIG

In vrijwel elke organisatie wordt bij de aanschaf van een nieuw systeem, productielijn of fabriek aan de fabrikant gevraagd om het bijbehorende onderhoudsplan te leveren. De veronderstelling daarbij is dat de fabrikant alles zou weten dat nodig is om een geschikt plan op te stellen. Dat programma moet dan uitgevoerd worden gedurende de garantieperiode, anders vervalt de garantie. Na deze garantieperiode, of tijdens een optimalisatieslag, levert een centrale maintenance engineeringsafdeling een enorme inspanning om een beter onderhoudsplan op te stellen. Als daarvoor te weinig mankracht in huis is, wordt de afdeling daarbij ondersteund door externe consultants. Vervolgens wordt het nieuwe plan in het CMMS ingevoerd in de verwachting dat de taken netjes uitgevoerd zullen worden. In de praktijk blijkt een groot deel daarvan niet afgemeld en een deel wel afgemeld maar niet uitgevoerd te worden. Slechts een klein gedeelte van al het werk dat in het opstellen van het plan is gestopt, leidt tot daadwerkelijke uitvoer van onderhoudstaken. En dat deel heeft dan ook nog eens een lagere opbrengst dan verwacht.

WAAROM NIET?

Er zijn twee belangrijke redenen waarom taken niet worden uitgevoerd. Een is dat de taken een gebrekkige technische validiteit hebben en 'terecht' worden verworpen. De tweede reden is dat er door gebrek aan draagvlak voor de genomen beslissingen, wordt verondersteld dat de taken niet technisch valide zijn. Taken worden dan 'onterecht' niet uitgevoerd.

NIET TECHNISCH VALIDE

In het eerste geval – daadwerkelijke gebrekkige technische validiteit – zijn er daarvoor drie belangrijke redenen aan te wijzen. Ten eerste zijn fabrikanten, centrale onderhoudsafdelingen en vooral externe deskundigen niet of beperkt op de hoogte van het bedrijfsverband en de vereiste prestaties van het systeem. Bovendien kennen ze de specifieke manier van gebruiken en de samenhangende storingsvormen en effecten onvoldoende. Tot slot zijn ze onbekend met storingsgevolgen en de vaardigheden van operators en onderhoudsmonteurs. Het belang van deze kennis voor het bepalen van een onderhoudsplan heb ik uitvoerig behandeld in eerdere artikelen 'Moet onderhoud zich richten op het behoud van fysieke assets?'[1] en 'Richt je op het voorkomen van de gevolgen van storingen i.p.v. op de storingen zelf.'[2]. Bij het ontbreken van deze kennis is het resultaat – op zijn best – generiek onderhoud, met alle nadelen daarvan die ik heb beschreven in mijn artikel 'Maatwerk effectiever dan generiek onderhoud'[3]. Het is alleen mogelijk een strategie te bepalen die technisch valide is als je beschikt over de kennis en ervaring van het systeem in de praktijk. En de enige mensen die daarover beschikken zijn in de regel de monteurs en operators die dagelijks met het systeem werken.

ZELFVERSTERKEND EFFECT

Technisch niet valide taken veroorzaken ook indirect betrouwbaarheidsproblemen. Niet-effectief onderhoud leidt tot brandjes blussen, waardoor de kans nog kleiner wordt dat taken netjes worden uitgevoerd zoals bedacht. Daar komt bij dat taken in een onderhoudsplan die wel technisch valide zijn, lijden onder de taken die dat niet zijn. Vraag mensen om taken uit te voeren die duidelijk niet kloppen en ze zullen al snel redeneren dat het hele plan dan wel niet zal deugen ('de heren in hun ivoren toren hebben duidelijk geen idee waar ze over praten'), en zo wordt het kind met het badwater weggegooid.

DRAAGVLAK

Voor het opstellen van een onderhoudsplan met effectieve taken, dat ook nog eens wordt uitgevoerd, is dus niet alleen de technische kennis van operators en monteurs nodig, maar moet ook draagvlak gecreëerd worden.
En draagvlak ontstaat pas als de uitvoerder eigenaarschap voelt voor het plan en de taken verdedigbaar zijn. Taken moeten praktisch passen bij het dagelijkse werk en de beschikbare kennis, kunde en ervaring, opgeschreven zijn in de taal van de uitvoerder en het plan moet betrekking hebben op de belangrijkste dagelijkse problemen (in de ogen van de uitvoerder).
Ook gebrek aan draagvlak aan de productiekant kan effectief onderhoud in de weg staan, bijvoorbeeld doordat productie beperkte of te late mogelijkheden biedt voor de uitvoer van het onderhoud. Dat is een belangrijke reden om ook productie mee te laten beslissen over het onderhoudsplan.

BENUTTEN VAN KENNIS EN KUNDE

Het opstellen van een solide onderhoudsplan, dat ook nog eens uitgevoerd wordt zoals bedacht, is dus alleen mogelijk als ook operators en onderhoudsmonteurs betrokken worden. Hun kennis en ervaring komt pas goed tot zijn recht als ze daarvoor voldoende tijd en ondersteuning krijgen. De beste manier om dit systematisch te doen is deelname in een aantal formele werkgroepbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten moeten niet ontaarden in een praatfestijn zonder conclusies. Dit kan door de ervaringsdeskundigen professioneel te laten trainen in RCM2 en ze te laten begeleiden door een vaardige RCM2-facilitator. Het faciliteren van deze bijeenkomsten is een natuurlijke en moderne rol voor de *reliability* of *maintenance engineer*. ●

1. Zie Maintenance Benelux, 2017, nr. 4.
2. Zie Maintenance Benelux, 2017, nr. 5.
3. Zie Maintenance Benelux, 2018, nr. 3.

(advertentie)