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

ZET DE VOLGENDE PROFESSIONALISERINGSSTAP

Omdat het falen van fysieke assets de hele bedrijfsvoering raakt, is het van groot belang de risico's daarvan aantoonbaar te beheersen. Asset management is cruciaal en moet een vaste plek krijgen in het MT van productiebedrijven en worden betrokken bij strategieontwikkeling. Met dit artikel roep ik alle maintenance managers in Nederland op om de volgende professionaliseringsstap te zetten om recht te doen aan deze verantwoordelijkheid.

Het falen van fysieke assets heeft impact op alle aspecten van de bedrijfsvoering: op omzet, klanttevredenheid, kwaliteit, kosteneffectiviteit en op veiligheids- en milieu-integriteit. Het belang om die risico's aantoonbaar te beheersen is dan ook groot. De complexiteit hiervan maakt het noodzakelijk om gebruik te maken van normen en best practices. De keuze om dit wel of niet te doen is in de praktijk steeds minder vrijblijvend. De interdisciplinaire samenwerking die vereist is voor de realisatie van asset management betekent ook dat asset management een vaste plaats moet krijgen in het managementteam van elk productiebedrijf. In de praktijk wordt technisch beheer vaak pas aangesproken bij achterblijvende betrouwbaarheid, terwijl het juist betrokken zou moeten worden bij de strategieontwikkeling voor de bedrijfsvoering. Het zou dus goed zijn als maintenance managers -- in het belang van hun bedrijf en ook in het bredere, maatschappelijke belang -- de volgende professionaliseringsstap zetten, zodat recht wordt gedaan aan deze verantwoordelijkheid.

BESCHIKBAARHEID, BETROUWBAARHEID EN KOSTEN

Productie is wereldwijd bijna volledig gemechaniseerd. Dat betekent dat productie vrijwel geheel afhankelijk is geworden van de beschikbaarheid van machines. Die automatisering ging hand in hand met het streven om voorraden van grondstoffen, half- en eindproducten te verlagen om kosten te reduceren. Als voorraden afnemen leiden storingen steeds sneller tot leveringsproblemen en ontevreden klanten. Doordat er meer machines zijn, valt er ook meer te onderhouden. Die machines worden steeds ingewikkelder en daarom zijn er meer en hoger opgeleide (lees: duurdere) mensen nodig voor het uitvoeren van dat onderhoud. Dat betekent dat onderhoudskosten in het algemeen zullen stijgen. Deze ontwikkelingen hebben samen geleid tot een focus op het verhogen van beschikbaarheid en betrouwbaarheid en een wereldwijde reflex om onderhoudskosten te verlagen.

ONDERHOUD GAAT OVER VEEL MEER

Zonder onderhoud komt alles uiteindelijk stil te staan. Het onderhoudsbudget is een investering, bedoeld om de Overall Equipment Effectiveness te verhogen. Uitvoeren van het juiste onderhoud verdient zich op die manier terug. We moeten ons dus niet richten op het verlagen van onderhoudskosten, maar op het vergroten van de aantoonbare kosteneffectiviteit – de toegevoegde waarde – van onderhoud.
Het belang van onderhoud is echter veel groter dan alleen het vergroten van de beschikbaarheid. Door de mechanisatie is de productkwaliteit ook afhankelijk geworden van de technische staat waarin de productiemiddelen verkeren en daarmee dus afhankelijk van het technische beheer of asset management. Door die volledige mechanisatie en de toegenomen schaal en complexiteit van de productie is zelfs het maatschappelijk risico op het gebied van veiligheid en milieu afhankelijk geworden van de manier waarop de fysieke assets worden onderhouden.
Van technisch beheer of asset management wordt verwacht dat al deze enorme verwachtingen aantoonbaar worden waargemaakt: op het gebied van omzet, klanttevredenheid, kwaliteit, kosteneffectiviteit en zelfs op het gebied van veiligheid en het milieu. Dit bedrijfsoverstijgende belang is zo groot dat technisch beheer de juiste aandacht en de juiste middelen moet krijgen. En niet morgen, maar nu.

BEDRIJFSBREED BELANG

Waar asset management zich richt op het behalen van de bedrijfsdoelstellingen, behaalt technisch beheer of onderhoud zijn doelstellingen door iets te doen aan alles wat ertoe leidt dat het productiesysteem faalt of onderpresteert. Wat het productiesysteem geacht wordt te doen is een vertaling van de bedrijfsdoelstellingen naar de doelstellingen voor het fysieke asset. De gebeurtenissen die ertoe leiden dat een systeem faalt zijn in te delen in drie categorieën: degradatie, overbelasting en ontwerp. De maatregelen die je hiertegen kunt nemen zijn dus onderhoud (in de strijd tegen degradatie), aanpassingen in het gebruik (om overbelasting te voorkomen), en het ontwerp aanpassen (om te zorgen dat het in staat is te doen wat ervan gevraagd wordt). De afdelingen Onderhoud, Productie en Engineering/Verwerving zijn dus gezamenlijk verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid. Alleen onderhoud is nooit of te nimmer voldoende om aan de eerder geschetste brede verantwoordelijkheden te voldoen. In het bedrijfsbelang en in het maatschappelijk belang (veiligheid en milieu) moeten de verschillende bedrijfsactiviteiten daarom op het juiste niveau en op verdedigbare gronden op elkaar worden afgestemd. Het is een logische gedachte dat de asset-manager of het hoofd technische dienst hiertoe het voortouw neemt. Omdat het zonneklaar is dat de betrouwbaarheidsmaatregelen afdeling-overschrijdend zijn, vereist dit bekrachtiging in het managementteam.

> ‘We moeten ons niet richten op het verlagen van de kosten, maar op het vergroten van de kosteneffectiviteit van onderhoud’

MINDSHIFT

We zitten midden in wat ik een mindshift op het gebied van technisch beheer of risicomanagement van fysieke assets zou willen noemen. Er vinden aan alle kanten grote veranderingen plaats. Laat ik er een paar noemen:

- Technisch beheer dient zich niet te richten op Asset Care, maar op het continueren van de functies van fysieke assets;
- Het gaat niet om het voorkomen van storingen, maar om het voorkomen of beperken van de *gevolgen* van storingen;
- De voorwaardelijke storingskans is, in tegenstelling van wat ons technische gevoel ons ingeeft, meestal niet gerelateerd aan de gebruiksduur;
- Databases kunnen ons vrijwel nooit vertellen wat en wanneer we iets moeten doen;

- Functietesten is toch echt wat anders dan toestandsafhankelijk onderhoud en dat betekent dat er dus vier in plaats van drie soorten onderhoud zijn (predictief, preventief, correctief en detectief);
- Mean Time Between Failures of de ernst van de storingsgevolgen heeft weinig te maken met het interval van een toestandsafhankelijke taak;
- Ook als de gevolgen van een storing ernstig zijn of zeer kostbaar, is het niet conservatiever om in geval van twijfel toch maar iets preventief te vervangen, zonder bewijs dat er een levensduur is;
- Alleen een specifiek onderhoudsplan is effectief;
- Operators en monteurs zijn onontbeerlijk voor het opstellen van een effectief onderhoudsplan.

Al met al betekent dit een monumentale verschuiving ten opzichte van de traditionele manier waarop gedacht wordt over risicomanagement van fysieke assets. Als we onvoldoende aandacht besteden aan deze complexiteit en aan het veranderen van de traditionele manier van denken, op alle niveaus in de organisatie, dan worden de fysieke assets nooit ten volle benut en beheersen we de risico's die samenhangen met het falen van die assets niet effectief.

PROFESSIONALISERINGSSLAG

Het belang van onderhoud, de grote aantallen mensen die erbij betrokken moeten worden en de complexiteit vereisen een systematische benadering van risicomanagement van fysieke assets. Dat heeft dan ook geleid tot normen, zoals ISO 55000 voor asset management en ISO 31000 voor Risicomanagement en best practices, zoals RCM, om te voldoen aan die standaarden. Het gebruik van die standaarden en best practices is – in verband met wereldwijde concurrentie, aandeelhoudersdruk en de maatschappelijke tendens om steeds minder risico te accepteren – allang niet meer vrijblijvend. Aladon RCM3 is de enige methode om een risicobeheerstrategie voor fysieke assets te bepalen die volledig voldoet aan ISO55000 en ISO31000. RCM3 onderkent dat het veranderen van hoe mensen denken over betrouwbaarheid en risico's, misschien wel minstens zo belangrijk is als de methode zelf.

'We zitten midden in een mindshift op het gebied van technisch beheer of risicomanagement van fysieke assets'

SPILFUNCTIE

Het besef dat technisch beheer geen cost center is, is zo langzamerhand wel gemeengoed. Het wordt nu tijd dat onderhouders, reliability-engineers en asset managers in het belang van de bedrijfsdoelstellingen en in het belang van de maatschappij de volgende professionaliseringsstap maken: het omarmen van best practices en het opeisen van de middelen die daarvoor nodig zijn. De plek in de organisatie die recht doet aan de verantwoordelijkheid die ze dragen en de spilfunctie die ze zouden moeten vervullen, is in het managementteam van elke productielocatie en nergens anders. ●

Dit is het tiende en afsluitende artikel in een Kennisreeks over Maintenance Management.

(advertenties)

Verhuur van MOBIELE
STOOM-UNITS
Tevens leverancier van bio-olie.
Binnen 24 uur ter plaatse in het gehele land.
A.J. v.d. KOOY B.V.
Denariusstraat 19A
NL- 4903 RC Oosterhout
+31 (0)88 3694240 / (0)6 54675008
www.vdkooy.nl
info@vdkooy.nl

ControlOffice
software voor:
technische diensten
veiligheidsbeheer (incidenten)
overal equipment efficiency (OEE)
Complete, betaalbare en gebruiksvriendelijke software voor de technische dienst
Eenvoudig te implementeren
TDO
Telefoon +31 592 409 911 • E-mail: info@tdo.nl • Website: www.tdo.nl • www.td.nl