

Onderhoud van nu en later

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken hebben Mark Haarman en Arthur Verhoev een marktverkenning uitgevoerd van de Nederlandse industriële onderhoudsmarkt van vandaag. Een belangrijk doel van die verkenning van nu is om zicht te krijgen op de ontwikkelingen in de toekomst. De toekomst van industrieel onderhoud in Nederland ziet er gunstig uit, maar er is werk aan de winkel.

Mark Oosterveer

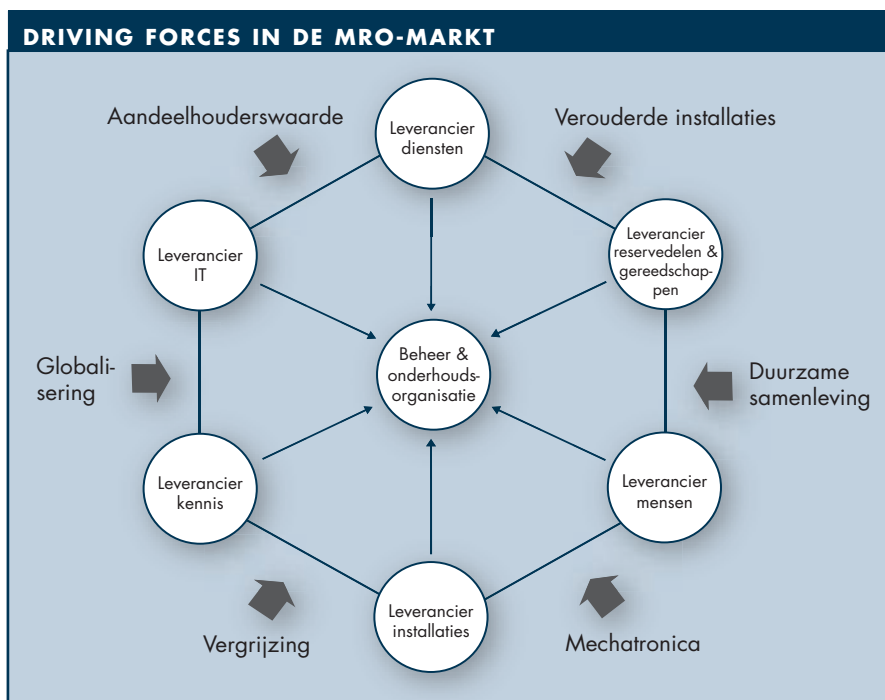
Industrieel onderhoud in Nederland groeit de laatste jaren in belang en aanzien. In het programma 'Pieken in de Delta' van het ministerie van Economische Zaken is onderhoud geduid als een van de

speerpunten voor economische groei voor de komende jaren. Om dat kracht bij te zetten, is een aantal zogeheten World Class Maintenance projecten gestart om onderhoud als (export-)product te promoten én om de verhouding tussen de beschikbaarheid en onderhoudskosten van de Nederlandse kapitaalintensieve industrieën te optimaliseren waaronder het World Class Maintenance Consortium en Maintenance Competence Centre. Deze initiatieven zijn opgestart in Zuidwest-Nederland met ondersteuning van de BOM en REWIN en het ministerie van EZ. Naast de aanwezigheid van veel kapitaalintensieve goederen in Zuidwest-Nederland zijn de plannen voor Maintenance Valley de reden om hier de Maintenance, Repair en Overhaul (MRO) industrie te stimuleren. De marktverkenning die Verhoev en Haarman van Mainnovation hebben uitgevoerd, beperkt zich niet tot dit deel van het

land. Ze is representatief voor de gehele Nederlandse MRO-industrie.

Verschuiving

Mark Haarman presenteerde het onderzoek in oktober bij een bijeenkomst van de BOM in Tilburg en op 13 december bij Profion Maintenance Links (PML) in Wassenaar. Bij de PML-bijeenkomst besprak hij in vogelvlucht de resultaten en aanbevelingen van het onderzoek. Na afloop van de presentatie werd een exemplaar van het onderzoeksrapport aan de vice-voorzitter van Profion, Binnert de Jong, overhandigd. Een deel van het onderzoek was een vervolg op de inventarisatie die Profion in 2006 heeft laten uitvoeren. Is bij de verkenning van Profion vooral gekeken naar de grootte van de markt in arbeid, vacatures, omzet en de waarde van de kapitaalgoederen, bij dit onderzoek is ook veel aandacht besteed aan de analyse van ontwikkelingen, driving forces in de onderhoudsmarkt, de volwassenheid in verschillende sectoren en de toekomst van de MRO-markt in Nederland. Uit het onderzoek blijkt dat het industriële onderhoud in Nederland op hoog niveau staat, ook in internationaal aanzien. Er is daarbij wel een onderscheid te maken tussen de sectoren. De luchtvaart is koploper, maar blijft leren van andere sectoren. Hierdoor zijn initiatieven als Maintenance Valley veel meer zijn dan een goed idee en hebben een reële kans op succes. De procesindustrie in Nederland komt daarna, gevolgd door de energiesector. Haarman: 'De inframarkt komt erg sterk op, na een achterstand in de afgelopen decennia. Sinds 2004 wordt er veel energie gestoken in de kwaliteit en beschikbaarheid van de kapitaalgoederen in de infrasector.' Binnen die sector valt op dat de markt voor onderhoud aan de weg en rail in korte tijd een grote verschuiving doormaakt. Werd vroeger tot op het laatste ringetje voorgeschreven hoe en hoe-



lang het werk uitgevoerd moest worden, nu worden de eisen van de beheerder veel meer functioneel. De aannemer krijgt veel meer de ruimte om zelf te bepalen wat de beste manier is van instandhouding. Door prestatiecontracten en publiek-private samenwerking verandert de rol van de aannemer van uitvoerende partij naar meedenkende partij. Haarman: 'Grote onderhoudspartijen moeten nu aan maintenance engineering doen en gaan ook de onderhoudsbeheersystemen kopen die je voorheen alleen bij de opdrachtgevers zag.'

Risico

In het rapport valt op dat de bedrijven die in Nederland aan de top opereren op het gebied van onderhoud, daarmee ook vaak de Europese of zelfs wereldwijde koplopers zijn. Die voorsprong komt doordat maintenance management bij Nederlandse bedrijven op een hoog niveau staat. Daar heeft Nederland ook internationaal een goede naam in. Haarman: 'Ik kan natuurlijk niet exact benoemen waarom Nederlanders zo bedreven zijn in onderhoud en het organiseren daarvan, maar het lijkt er toch op dat we als volk zuinig zijn op onze spullen. Misschien wel omdat we op onze manier altijd tegen de elementen hebben gestreden, denk maar aan waterkeringen en dat het in ons bloed zit om de zaken goed te regelen. We maken internationaal blijkbaar het verschil in de manier waarop Nederlandse topbedrijven onderhoudsmanagement toepassen. Er wordt goed gekeken naar de bedrijfskundige aspecten van een goede onderhoudsstrategie.' Haarman vult daarbij aan: 'Er is veel Nederlandse expertise op het gebied van onderhoudsmodellen en onderhoudsmanagement. Met name de Technische Universiteiten van Eindhoven en Delft hebben daar een belangrijke rol in gespeeld. Vergeet daarbij ook niet dat we in Nederland met de NVDO een van de grootste en oudste onderhoudsvakverenigingen ter wereld hebben. We zijn al decennia professioneel bezig.' Over de universiteiten uit hij gelijk zijn zorg. 'Ik heb het al eerder gezegd maar het blijft me verbazen dat we na het vertrek van professor Klaas Smit niemand meer op dat niveau hebben die zich met onderhoud bezighoudt. Ik vind dat een risico voor het vak.'



Virtueel

Een bedreiging op korte termijn is het gebrek aan instroom en de verwachte uitstroom van arbeidscapaciteit in onderhoud. Haarman: 'Dat tussen nu en tien jaar een enorme uitstroom plaats gaat vinden is geen nieuws meer. Maar we moeten wel wat met die wetenschap doen. Het verhogen van arbeidsproductiviteit is altijd goed maar geen permanente oplossing. Om de instroom van mensen in onderhoud

te vergroten, moet het vak aantrekkelijker worden gemaakt.' Als voorbeeld wordt in het onderzoeksverslag het Maintenance Education Centre genoemd. Het MEC heeft onlangs de technologie aangeschaft waarmee ook de simulatiesoftware voor de JSF is gemaakt. Het MEC wil de software gebruiken om mbo- en hbo-studenten te trainen in storingsdiagnoses in een virtuele omgeving. Een aantrekkelijke omgeving om te leren en te werken.

Aan de andere kant is het van belang om te zorgen dat de kennis van oudere medewerkers geborgd wordt. Om te beginnen door de uitstroom van oudere medewerkers te remmen. Het moet aantrekkelijk zijn om ook op hogere leeftijd aan het werk te zijn, ook in onderhoud. Dat kan door de oudere medewerkers meer in te zetten in functies waar de ervaring gedeeld kan worden en door bijvoorbeeld weer het 'ouderwetse' meester-en-leerling-systeem te hanteren. Hiervoor is het van belang dat blijvend geïnvesteerd wordt in het opleiden van medewerkers, en dus ook van oudere medewerkers. Bijvoorbeeld om door te stromen naar een coördinerende functie of naar een werkplek waar het onderhoudsbeheersysteem, bediend door de ervaren medewerker, kan zorgen voor een effectieve onderhoudsstrategie.

De vergrijzing van de arbeidsbevolking is een van de zogeheten driving forces die op de onderhoudsmarkt werken. Hieronder worden maatschappelijke invloeden verstaan die niet beïnvloedbaar zijn. Andere factoren die invloed uitoefenen op de beheer- en onderhoudsorganisaties, zijn globalisering, de verduurzaming van de samenleving, de hoge leeftijd van de kapitaalintensieve goederen in Nederland, de groeiende inzet van mechatronica en de groeiende macht van aandeelhouders.

Wereldwijd

Een in het oog springend gevolg van deze invloeden is het ontstaan van mondiale beheerorganisaties. Internationaal opererende organisaties willen ook internationaal een eenduidige aanpak hebben van hun onderhoudsdiensten. Technische diensten worden aan elkaar gekoppeld en in zogeheten global maintenance networks worden kennis en resultaten uitgewisseld. Als gevolg hiervan worden de best practices binnen een organisatie tot standaard verheven. Dit werkt door tot en met de inkoop van producten en diensten via mondiale contracten met een beperkt aantal leveranciers.

Aan de andere kant van de tafel heeft dat een vergelijkbaar effect. Voor producten is dat geen nieuws maar voor kennis en kunde op het gebied van onderhoud wel. Veelal wordt dat nog lokaal ingevuld. Haarman: 'We zien dat de eerste stappen



voor internationale onderhoudscontractors en adviesbureaus zijn gezet. Het wordt interessant om te zien hoe het MKB in Nederland daarop anticipeert.' De rol van het MKB zal moeten veranderen. De grote partijen zullen ondanks mondiale contracten lokale invulling nodig hebben, veelal met MKB-partijen in de regio. Haarman: 'De dienstverleners in het MKB zullen zich in de komende jaren niet alleen op de eindgebruikers moeten richten, minstens zo belangrijk worden de contacten met de grote contractors als klant.' Als alternatief noemt hij het krachten bundelen van MKB-bedrijven tot nationaal of internationaal cluster. Haarman: 'Het MKB zal altijd een rol blijven spelen. Ze geven de grote contractors flexibiliteit om in te spelen op specifieke wensen en bovendien zal voor onderscheidende diensten altijd een markt blijven waar kleinere bedrijven succesvol kunnen zijn.'

Boardroom

De macht van de aandeelhouders bij bedrijven wordt nogal eens als een bedreiging voor de onderhoudsafdeling gezien. Als deze afdeling echter aan kan tonen dat het een van de belangrijke schakels is in de productieketen, kan de waardecreatie met onderhoud worden aangetoond. Bijvoorbeeld door op boardroomniveau mee te kunnen praten over de effecten op veiligheid, gezondheid en milieu en over de effecten van bezuiniging op de levensduur en beschikbaarheid van installaties.

De belangrijkste aanbevelingen die volgens Mark Haarman uit het onderzoek naar voren komen, zijn misschien niet wereldschokkend maar verdienen wel aandacht. 'Als Nederland zich onderscheidt op het gebied van goed en slim onderhoud, dan zou dat ook tot gevolg kunnen hebben dat we hier een gunstige vestigingsplaats voor industrieën zijn. Een hoge beschikbaarheid van de plant tegen relatief lage kosten kan opboksen tegen de lagelonenlanden. Daarvoor zullen bedrijven moeten durven investeren in onderhoud.'

Als laatste noemt Haarman de toekomst voor Nederlandse onderhoudskennis als exportproduct. 'We hebben in Nederland een aantal internationaal toonaangevende bedrijven op het gebied van maintenance management. Daarbij komt er ook veel kennis op het gebied van modelleren van installaties uit ons land. We hebben echt wat te vertellen in die markt. We doen hetzelfde soort werk aan vergelijkbare installaties als in het buitenland, we hebben het alleen veel beter georganiseerd. Ik durf de vergelijking aan met onze internationale naam in de waterwereld. We zijn er als Nederlanders gewoon erg goed in. Ook dat kunnen we exporteren.' ■

Het document 'Toekomstvisie op de maintenance repair & overhaulmarkt' is te bestellen bij de BOM en Mainnovation.

www.bom.nl

www.mainnovation.nl