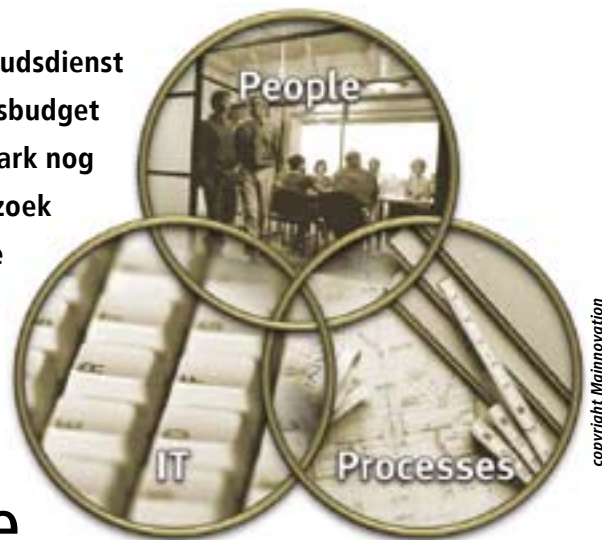


In een vertragende economie staat ook de onderhoudsdienst onder druk. In veel gevallen wordt het onderhoudsbudget verlaagd, terwijl het prestatieniveau van het machinepark nog moet stijgen. Als maintenance manager moet u dus op zoek gaan naar kostenbesparende opportuniteiten, zonder de betrouwbaarheid op lange termijn uit het oog te verliezen. Hoe kunt u nu de waarde van onderhoud berekenen en aan uw directie laten zien waar het echt om draait?



# Value Driven Maintenance

## Van kostenpost naar toegevoegde waarde

■■■■ Maintenance Magazine had een gesprek met ir. Guy Delahay, managing director en mede oprichter van Mainnovation, die de Value Driven Maintenance (VDM) methodologie ontwikkelde. “Mainnovation is een samentrekking van de woorden maintenance en innovation. Ons adviesbureau wil innovatief zijn op het gebied van onderhoudsverbetering en daaraan gerelateerde ICT-oplossingen. Het is ons doel om onderhoudsorganisaties op een hoger niveau te tillen, zodat ze de waardering krijgen die ze verdienen.”

### Enkele cruciale vragen

Kort en simplistisch samengevat zou men kunnen stellen dat Value Driven Maintenance staat voor het in kaart brengen van onderhoudskosten in relatie tot onderhoudskwaliteit. Hoeveel waarde creëert uw onderhoud? Wanneer stuurt u op machinebeschikbaarheid en wanneer op veiligheid en/of kostenverlaging? Hoe helpt VDM u om het waardepotentieel bij uw onderhoudsafdeling expliciet meetbaar te maken en wat is een reëel ambitieniveau voor uw onderhoudsstrategie? Welke

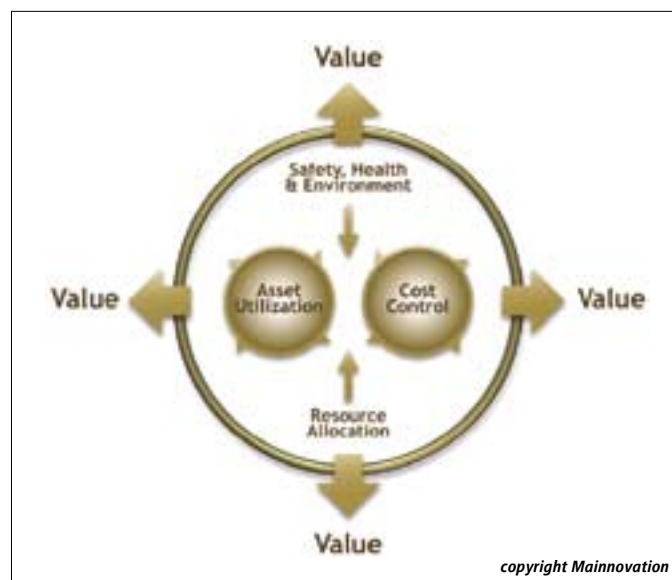
methoden en middelen kies je om het verbeterpotentieel ook daadwerkelijk te benutten? Wat is de balans tussen mensen, werkprocessen en IT? Veel vragen waar niet onmiddellijk een duidelijk antwoord op te geven is, maar die misschien wel cruciaal kunnen zijn om uw onderhoudsafdeling naar een hoger niveau te brengen. Guy Delahay: “Hoewel men weet dat onderhoud meestal van kritisch belang is, zijn slechts weinig maintenance managers

in staat om op dergelijke vragen een duidelijk antwoord te geven. Zeker wanneer hun gevraagd wordt het belang van onderhoud uit te drukken in economische toegevoegde waarde of in aandeelhouderswaarde. En hier komt dus duidelijk de waarde van ons gedachtengoed naar voor waarbij de door Mainnovation ontwikkelde VDM strategie aantoont dat onderhoud op verschillende gebieden kan bijdragen aan de economische

waarde van een bedrijf.” Volgens onze gesprekspartner blijkt dit ook in de praktijk. Een praktijk waar de maintenance manager voortdurend moet balanceren tussen het maximaliseren van de installatiebeschikbaarheid en het minimaliseren van de onderhoudskosten.

### Meerwaarde bewijzen

De onderhoudsfunctie speelt een cruciale rol in de dagelijkse bedrijfsvoering: zorgen dat de productie draait en dat die blijft draaien. Daarom ook is hij een pro-actieve dienstverlener die exact weet wat er op welk moment en waar iets moet gebeuren. Niet passief wachten op storingen, maar gericht aan het werk om in samenwerking met ‘alle’ betrokkenen een duidelijk zichtbare bijdrage te leveren aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Guy Delahay: “VDM slaat als het ware een brug tussen het traditionele onderhoudsdenken en het sturen op economische toegevoegde waarde. Het bevat een kwantitatief besturingsmodel waarmee inzichtelijk wordt gemaakt hoe onderhoud

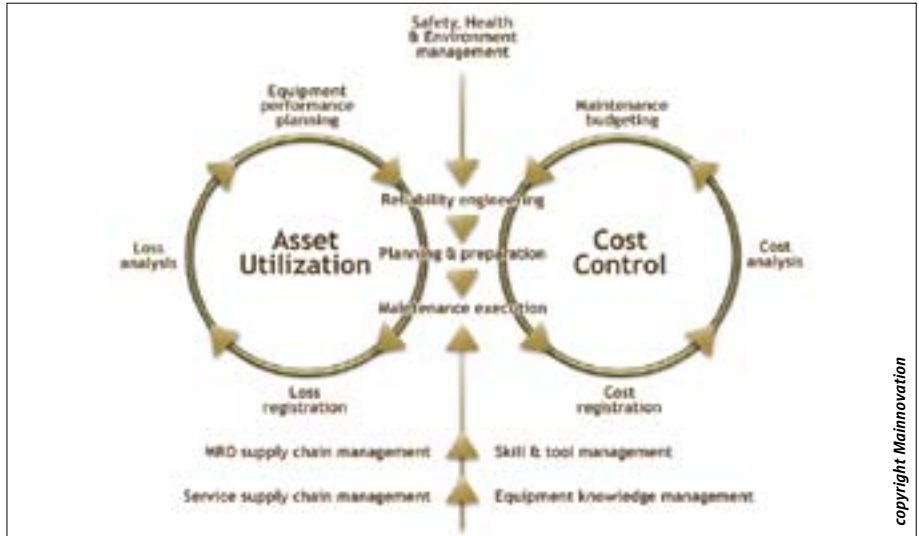


VDM Value drivers.

een positieve bijdrage kan leveren aan de waardecreatie binnen het bedrijf. Daarnaast helpt het ook bij het inrichten van de meest waardevolle onderhoudsorganisatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bewezen best practices van toonaangevende bedrijven, branchespecifieke benchmarks en de mogelijkheden van geautomatiseerde EAM-systemen (Enterprise Asset Management). De onderhoudsmanager dient dus zichtbaar te maken waar het waardepotentieel zit binnen zijn onderhoudsorganisatie. Op welke wijze kan onderhoud eigenlijk waarde toevoegen aan het bedrijf?"

**Vier waardedrijvers**

Besparingen op het onderhoudsbudget hebben meestal direct een positieve invloed op het bedrijfsresultaat. Althans, dat veronderstelt men, niet wetende wat de gevolgen zijn voor de technische beschikbaarheid en de veiligheid van het productieapparaat op korte en/of lange termijn. Niet zelden hebben bedrijven hierdoor de verkeerde beslissing genomen. Zolang de onderhoudsmanager niet in staat is deze discussie om te buigen en de toegevoegde waarde van onderhoud zichtbaar te maken, zal dit in de toekomst blijven gebeuren. Guy Delahay: "VDM is gebaseerd op vier 'value drivers', namelijk 'Asset Utilization', Safety, Health & Environment (SHE), 'Cost Control' en 'Resource Allocation', en is een conjunctuur onafhankelijk instrument voor een continue verbetering. In het kort kan men stellen dat 'Asset utilization' instaat voor het verhogen van de technische beschikbaarheid van een installatie, zodat met hetzelfde geïnvesteerd vermogen meer producten geproduceerd worden. In een groeiende afzetmarkt genereert dit meer inkomsten, terwijl de vaste kosten gelijk blijven, hetgeen automatisch waardecreatie betekent. Een tweede, steeds belangrijker wordende waardedrijver is 'SHE'. Het voldoen aan de wettelijke richtlijnen creëert waarde op een tweetal manieren. Ten eerste wordt hiermee voorkomen dat er boetes aan overheidsinstanties betaald dienen te worden bij overtredingen en ten tweede heeft een goed SHE-beleid een positief effect op het behoud van 'License to operate' en de mogelijkheid om ook in de toekomst waarde te blijven creëren. Vervolgens is er Cost Control. Goed onderbouwde besparingen op het onderhoudsbudget, zonder dat deze de beschikbaarheid en betrouwbaarheid negatief beïnvloeden, genereren automatisch vrije kasstromen in de toekomst, en daarmee



**VDM competentiemodel (de regelkringen).**

waarde. Tenslotte kan onderhoud ook waarde creëren door een slimmer beheer van zijn middelen (Resource Allocation), denk bijvoorbeeld aan het kapitaalsbeslag van de wisselstukken in het magazijn. Zodra duidelijk is waar het waardepotentieel zit, dient de onderhoudsdienst hierop te worden ingericht. Welke competenties moeten zijn gewaarborgd om blijvende waardevermeerding zeker te stellen? Men moet er echter wel rekening met houden dat de waarde per driver sterk afhankelijk is van de branche en de economische situatie en kan dus variëren in de tijd."

**VDM Control Centre**

Nadat de VDM-filosofie in ras tempo furore had gemaakt bij diverse organisaties in de Benelux en daarbuiten, ontstond al snel de behoefte aan laagdrempelige hulpmiddelen. Voor Mainnovation was dit de aanleiding om het VDM Control Centre te ontwikkelen. Guy Delahay: "Dit laatste is een online platform waar onderhoudsmanagers van grote en kleine bedrijven hun onderhoudsprestaties kunnen meten en benchmarken met geanonimiseerde branchegenoten. De hele VDM analyse vergt slechts 16 kentallen per site. We gebruiken benchmarking om samen met de klant vast te stellen welke relatieve verbetering sprong ten op zichte van de branchegenoten realistisch haalbaar is. Per waardedrijver wordt zo het potentieel bepaald, meestal leidt dit ertoe dat de onderhoudsorganisatie zich het beste op 1 waardedrijver kan richten. Hoe meer focus, hoe groter de kans op succes. Vanuit de gekozen 'dominante' waardedrijver ontwerpen we samen met de klant de 'Meest

Waardevolle Onderhoudsorganisatie'. Dat is een organisatie die in staat is om het nagestreefde waardepotentieel ook daadwerkelijk te realiseren. Voor de geselecteerde kerncompetenties betekent dit dus een verbetering van werkprocessen, vaardigheden en attitude van de mensen, en verbeteren van de IT-ondersteuning. Gelukkig hoeven we bij zo'n ontwerp niet vanaf nul te beginnen, want per competentie zijn er meerdere 'best practices' beschikbaar.

**Monitoring**

Indien een onderhoudsorganisatie zich een target stelt om waarde te creëren, moet men gedurende het traject ook bewaken of deze gehaald wordt. En Guy Delahay besluit: "Binnen VDM kan dat op twee niveaus. Het eerste is jaarlijks. Via een abonnement op de benchmarking service kan de onderhoudsorganisatie jaarlijks gebenchmarkt worden. Gemeten ten opzichte van gelijke definities ziet men dan de objectieve meerjaren trend op de 10 Kritische Prestatie Indicatoren. Ideaal als input voor de jaarlijkse planning & control cyclus (budgettering, SLA targets, etc.). Het tweede niveau zit dichterbij de dagdagelijkse operatie. Voor de toonaangevende onderhoudsbeheersystemen (EAM) van MRO Software, Datastream en SAP is een speciale VDM rapportage module ontwikkeld waarmee de trends en analyses per KPI direct worden berekend op de onderliggende data uit het onderhoudsbeheerssysteem. VDM maakt dus in alle opzichten het pad vrij om het onderhoudsproces echt te gaan besturen, in plaats van steeds gestuurd te worden" <<

Hubert Lahaut