

Forbo professionaliseert de TD

Kilometers Marmoleum verlaten per dag de Forbo-fabriek in Krommenie. Na een kleine dip een paar jaar geleden, schiet de vraag naar deze soort vloerbedekking weer omhoog. De toenemende productie is aanleiding geweest om de rol en toegevoegde waarde van de Technische Dienst kritisch te bekijken.



● Freek Freije, interim manager Technisch Onderhoud

Ruim honderd jaar maakt Forbo Flooring nu al vloerbedekking. In de hoogtijdagen vanuit twee vestigingen met een Technische Dienst van ruim honderd man, later met één vestiging en een TD van 40 man. Jarenlang kabbelden de productie en de technische dienst hand in hand voort. Totdat een jaar of vijf geleden een aantal organisatorische wijzigingen en achterblijvende prestaties zorgden voor veel onrust. Helemaal toen twee jaar geleden bij het aantrekken van de markt bleek dat de beschikbaarheid en betrouw-

baarheid van de machines te wensen over hield. Bovendien bleef er nauwelijks tijd meer over voor het onderhouden en repareren van de machines. Om de productie op peil te kunnen houden, moest de TD professionaliseren.

Waardecreatie door onderhoud

Freek Freije, afkomstig van Mainnovation, is sinds een half jaar interim manager Technisch Onderhoud. Dit adviesburo is gespecialiseerd in Value Driven Maintenance (VDM). Hiermee wordt een onderhoudsstrategie ontwikkeld, gebaseerd op maximalisatie van de toegevoegde waarde van onderhoud. “We zijn gestart met een audit op basis van VDM, waarmee we het waardepotentieel van de TD hebben berekend. Op basis van dit resultaat, aangevuld met interviews, is samen met productie een ontwerp gemaakt, hoe de TD optimaal moet worden ingericht en hoe de communicatie met de productie moet verlopen. Beschikbaarheid en Kosten zijn slechts twee waardedrijvers en de methodiek biedt ons als TD focus en stelt ons in staat de juiste keuzes te

maken.” Voor Forbo resulteerde dit onderzoek in een belangrijk verbeterproject, de professionalisering van de TD, en daar wordt nu hard aan gewerkt.

Verbeterpunten

De TD is nu nog verantwoordelijk voor alle activiteiten op het gehele fabrieksterrein, dus ook voor een los boutje of lekke luchtslang op “drie hoog achter”. Deze vaak simpele reparaties kosten de TD erg veel tijd, terwijl het productiepersoneel ter plekke veelal beter en sneller in staat is deze werkzaamheden te verrichten. Het bij Forbo door Blom Consultancy geïntroduceerde autonoom onderhoud (AutOH) moet voor lastenverlichting op de TD en voor betrokkenheid op de werkvloer zorgen. We willen dat de TD een soort huisarts wordt. Pleisters plakken



● Fokke Oosterhoff (projectcoördinator) bij een van de vele kalenders

kunnen de afdelingen zelf en voor de echt moeilijke gevallen gaan we naar een specialist. Er zijn inmiddels twee pilots AutOH gestart, waarvan er één is afgerond. De tweede dreigde vast te lopen door een plotselinge capaciteitsvraag maar is nu, mede door het huidige verbeterproject TD, weer deels vlotgetrokken. Zo worden nu bijvoorbeeld de noodzakelijke onderhoudsconcepten wel uitgewerkt, hetgeen weer invulling geeft aan AutOH.

Een ander verbeterpunt is optimalisatie van de onderhoudsplanning en afstemming ervan met die van logistiek en de productie. "Dit gaan we onder andere bereiken met vernieuwing en optimalisatie van

Het fabricageproces van Marmoleum begint in de afdeling Oxidatie met het mengen van oliën en harsen. In de Mengerij wordt hier vervolgens hout- of kurkmeel, kalksteen en kleurstof doorheen gekneed. Een dikke laag hiervan wordt om een cilinder geperst en een tweede cilinder vol pennen schraapt al draaiend granulaat van de cilinder. Dit granulaat gaat naar de Kalanders. Tussen grote walsrollen wordt het gelachtige granulaat geperst tot een eindeloos lint materiaal. Wanneer dit ondervel betreft, wordt het tussen slippende cilinders in jute gewreven zodat een basis ontstaat. De gekleurde bovenlaag wordt hier haaks op aangeleverd, op maat gesneden en overlappend op de basis neergelegd. Dit hele pakket van meer dan 2 cm dik wordt samengeperst tot het uiteindelijke materiaal van ca 2 mm dik. Dit gaat daarna de Droogkamers in. In elk van de 56 droogkamers hangt in lussen ruim tien kilometer vloerbedekking te wachten tot het naar de Trimafdeling gaat. Hier wordt het materiaal voorbereid, tweemaal gelakt, op lengte gesneden, automatisch ingepakt en afgevoerd naar het Magazijn Gereed Product voor transport naar de klant.



● De TD professionaliseert door de invoering van autonoom onderhoud, betere planning & communicatie, uitbestedingen en vooruitkijken op personeelsgebied

de jaar-/maand-/week- en dagplanningen. Daarnaast zijn we in diverse projectgroepen bezig (onder andere reliability engineering en planning & werkvoorbereiding) om ongeveer 40 nieuwe werkprocessen te ontwikkelen, opdat iedereen weet waar hij aan toe is. Daarnaast wordt de organisatie aangepast en wordt dit jaar nog het Asset Management Systeem (SAP PM) aangepast aan de nieuwe werkwijze. Tevens ligt er voor de optimalisatie van het machinepark een ambitieus investeringsprogramma. Zo komt er een heel nieuwe koelfabriek voor de kalanders."

Er is ervaring genoeg binnen de meer dan 40-koppige TD. Knelpunt is een hoge gemiddelde leeftijd en staat een aantal ervaren krachten op punt van vertrekken. Werving van nieuw personeel is lastig en de huidige personeelsmarkt dwingen Forbo om meer werk gericht uit te besteden. Momenteel gebeurt dat in vergelijking met de andere bedrijven slechts gering en is dit voor structurering vatbaar. *Freek Freije* ziet voldoende mogelijkheden om professioneel en flexibel te partneren met onderhoudscontractors. De TD speelt hier nu al op in.

Big bang

De vaste ingrediënten bij een verbeterproces zijn de processen, de mensen en de informatie technolo-

gie. "Met de nieuwe werkwijze komt dat zeker goed," meent *Freek Freije*. "En dat is geheel te danken aan de medewerkers. Na diverse organisatorische veranderingen bij de TD de laatste jaren, zou je verwachten dat ze enigszins murw zijn geworden. Maar niets in minder waar: de werkgroepen zijn erg actief en iedereen heeft zin in dit concrete verbetertraject en ziet de voordelen." Aan het einde van dit jaar moet het hele verbeterproject klaar zijn en draagt *Freek* zijn interim-functie over aan een nieuw hoofd Technische Dienst. Een klein punt van zorg heeft hij nog wel, namelijk het uitrollen van



● In één vloeiende beweging wordt de vloerbedekking om een kartonnen kern gewikkeld, op 30 m afgesneden, met papier omwikkeld, van kopvlakken voorzien, vastgeplakt en op transport gezet

het gewijzigde SAP PM. Het liefst zou hij dit stapsgewijs doorvoeren en per afdeling uitrollen, maar dat gaat niet lukken. "Het wordt een big bang op 1 januari 2008 en met Forbo IT zijn al de nodige noodplannen ontwikkeld", besluit hij geruststellend.

Inlichtingen

Forbo Flooring
 ☎ 075-647 74 77;
www.forbo-flooring.nl
Mainnovation
 ☎ 078-614 67 24;
www.mainnovation.nl