



# Maintain

10  
15

PASSIE VOOR PROFESSIONEEL ONDERHOUD

TWAALFDE JAARGANG - LOSSE VERKOOPRIJS € 17,00



Onderdeel van het  
**iMaintain**  
platform

**Maint** NL  
Het magazine van de NVDO

Maintainers. Managers of the world's plants. We maintain  
what is needed and evolve for you! - Samen beter voordeel  
aan een werkstuk opleveren. Samen op een duurzame manier.

NVDO

**VEROUDERDE ASSETS HOEVEN NOG NIET MET PENSIOEN**

# Behoud van industrie gaat verder dan onderhoud



Haarman en Delahay: 'De afgelopen jaren zag je een toename van reliability- en maintenance engineers. Nu wordt de asset portfolio manager belangrijker.'

'Productiebedrijven van vandaag kunnen de toekomst niet alleen aan met beter onderhoud. Daar is echt meer voor nodig.' Volgens Mark Haarman en Guy Delahay, managing partners van Mainnovation, is er een nieuwe aanpak van onderhoud nodig om ook de komende decennia een competitieve industrie te hebben. Onlangs presenteerden ze hun nieuwe boek *VDM<sup>XL</sup>*, een visie op waardegestuurd beheer en onderhoud met extra levensduur.

Mark Oosterveer

Veel van de installaties in de Nederlandse industrie zijn 'op leeftijd'. Sterker nog, binnen nu en tien jaar komt ruim veertig procent van de installaties aan het eind van zijn oorspronkelijke levensduur. Geld om alles één-op-één te vervangen is er niet. Een bredere kijk op onderhoud is volgens Guy Delahay en Mark Haarman noodzakelijk om de concurrentiepositie van ons bestaande installatiepark te versterken. Haarman: 'Producterende bedrijven van vandaag zijn niet toekomstbestendig door alleen maar beter onderhoud. Daar is veel meer voor nodig. De technische dienst van de toekomst moet zich ook gaan bezig houden met levensduurverlenging en nog belangrijker met modernisering. Alleen dan kunnen onze fabrieken de strijd aan met relatief jonge fabrieken uit opkomende landen.'

#### Boardroomniveau

Die bredere kijk op onderhoud werd onlangs gedeeld met de lancering van het nieuwe boek *VDM<sup>XL</sup>*. Twaalf jaar na het eerste boek *VDM Nieuw geloof in onderhoud* brachten de schrijvers afgelopen november de langverwachte opvolger uit. Havenbedrijf Rotterdam, NedTrain en Sitech Services, vandaag al gebruikers

van het nieuwe *VDM<sup>XL</sup>*-model, presenteerden hun kijk op de toekomst van onderhoud. Delahay: 'Twaalf jaar terug spraken we met het *VDM*-model voor het eerst over de economische toegevoegde waarde van onderhoud. Onderhoud was niet langer een kostenpost, maar een bedrijfsfunctie van economische betekenis. Dat heeft een brug geslagen tussen onderhoud en de directies van onze klanten.' Bij de presentatie in 2003 stond het model en de benchmark database centraal. Met die benchmark konden onderhoudsafdelingen van uiteenlopende industrieën zich matchen met de best practices uit hun sector. Zowel op resultaat als op kosten. Daar zijn over de jaren nog veel tools bij ontwikkeld, zoals een managementgame, apps, een dashboard in verschillende onderhoudsbeheerssystemen en best practice procesbeschrijvingen. De afgelopen jaren is de methode bij duizenden bedrijven over de gehele wereld ingezet. Delahay: 'Het model heeft bijgedragen aan bewustwording op boardroomniveau. Onderhoud was altijd een kwestie van techniek geweest. Met het model en de bijbehorende tools lukte het om onderhoud en de waarde die daarmee behouden en gecreëerd kan worden,

FOTO'S: MAINNOVATION

“ Haarman: 'We gaan veel meer focussen op de verandering van werk en cultuur dan voorheen.'

ook op boardroomniveau bespreekbaar te krijgen.'

### Verouderde assets

De methodiek bleek bestand tegen de economische conjunctuur, in tegenstelling tot andere onderhoudsfilosofieën. Maar de tijd staat niet stil. Het model had een make-over nodig om aan de situatie van vandaag en de toekomst het hoofd te bieden. Delahay: 'Door de juiste waarde-drijver te kiezen, wordt de juiste onderhoudsstrategie voor het bedrijf bepaald. Dat kan maximale output zijn maar ook minimale kosten.' Haarman: 'En toch was VDM toe aan een verbeterslag. Leo van Dam, gebruiker van het eerste uur, gaf ons de feedback dat hij vastliep. Het model moest aangepast worden om ook klaar te zijn voor de verouderde installaties waarvan er in Nederland veel staan.' Met die opmerking zijn de mannen aan de slag gegaan en in circa vijf jaar tijd is het nieuwe model uitgewerkt.

### Maximale waarde

Om ook die verouderde installaties bij de tijd en waardevol te houden, is onderhouden niet genoeg. Als je doet wat je deed, krijg je niet meer wat je kreeg. In de nieuwe visie is ook aandacht voor levensduurverlenging en modernisering. Haarman: 'Daar ligt een nieuwe uitdaging bij de technische afdelingen. Want de discussie over CAPEX, de afweging van investeringen, wordt vaak op een andere plaats gevoerd dan over de operationele kosten, OPEX, waar onderhoud onder valt. En



Guy Delahay

toch zal die discussie nu op één plek moeten worden gevoerd: in de boardroom. Dat betekent ook een zwaardere rol voor de onderhoudsmanager of beter gezegd: de maintenance en asset manager.' De afgelopen jaren werden investeringen vaak door de engineering manager verdedigd bij de directie, nu zal de maintenance en asset manager ook mee gaan praten om de maximale waarde uit het bestaande installatiepark te halen.

### Proactieve aanpak

Om de waarde van die investeringen te kunnen verdedigen, moet duidelijk zijn wat het op kan leveren. Haarman: 'De komende jaren ga je veel meer horen over SAPA; Strategic Asset Portfolio Analysis.' De technische levensduur van installaties is wel in beeld. Maar wat weet een bedrijf over de economische levensduur? Welke waarde gaat de investering in een vernieuwing of verandering opbrengen? Die waardedrijver 'capital allocation' is een belangrijke verandering in het nieuwe VDM<sup>XL</sup>-model. Haarman en Delahay verwachten ook de opkomst van een nieuwe functie. 'De afgelopen tien jaar zag je een sterke toename van reliability- en maintenance engineers. Nu wordt de asset portfolio manager belangrijker. Deze vrouw of man denkt na over de vraag 'waar gaan we met deze asset naartoe?' Zowel voor de technische, commerciële, compliant als economische levensduur.'

De schrijvers worden gesteund door de resultaten van onderzoeken die ze in de afgelopen jaren hebben uitgevoerd voor verschillende instituten. Zo past de kijk op levensduur uit het Vitale-model (voor World Class Maintenance) bij de rol van de asset portfolio manager en de SAPA. En het recente More4Core-onderzoek (BEMAS) herbevestigt dat de assets op leeftijd zijn en toont aan dat de top 25 procent performers uit de onderzoekspopulatie een significant hogere uptime heeft tegen lagere kosten voor spares en onderhoud. Het toont aan dat een proactieve aanpak van onderhoud en investeren in de juiste maatregelen loont.

### Change

Maar met een goed verhaal alleen ben je er nog niet. Delahay: 'Naast de ontwikkeling van allerlei tools bij het model hebben we zelf ook een andere kijk op onze dienstverlening gekregen. Het imple-



Mark Haarman

menteren van deze methodiek moet echt bedrijfsbreed.' Haarman: 'Vroeger dachten we 'als we de directie mee hebben, dan hebben we het hele bedrijf mee.' In sommige bedrijven is dat goed gelukt, maar we hebben ook geleerd dat het effectiever is om naar de lagen eronder te kijken. Nu gaan we van shopfloor tot topfloor. We gaan veel meer focussen op de verandering van werk en cultuur dan voorheen. Dat past bij het nieuwe tijdperk in ons vakgebied: minder focus op consulting, meer op coaching.'

Het beheer van de installaties en de investeringen wordt ook meer een alledaagse activiteit. Werd het afgelopen decennium slechts één keer per jaar getoetst of de KPI's aan de doelstellingen voldoen, de auteurs zien dat nu als een nagenoeg realtime proces. Met de juiste inrichting van IT-systemen en ICT-infrastructuur is het mogelijk om steeds te weten wat de status van de KPI's is door ze te borgen in de dagelijkse (PDCA-)sturing. Deze waarden zijn een directe doorvertaling van bedrijfsdoelen tot in het werkproces. Zo krijgen de waarden ook een meer integrale betekenis en wordt op prestaties gestuurd in plaats van op losse waarden. Maintenance en asset management wordt zo een bedrijfsproces dat van directietafel tot de werkvloer wordt uitgevoerd.

Onderhoud moet buiten de gebaande paden van de definitie treden en een plek opeisen op directieniveau. Een visie op de toekomst en de scenario's om op die toekomst in te spelen, zorgen voor nieuwe waarde van de bestaande installaties. ■