

Wat vinden managers: Onderhoud uitbesteden of niet?

Door Marijke Brouwers

„Het is de kunst operators te leren om met de juiste kennis én houding storingen te voorkomen of verhelpen”, vindt Bas Gehlen, directeur Operations bij Van Houtum Papier BV in Swalmen.

De vraag ‘hoe voer je industrieel onderhoud binnen een bedrijf uit?’ houdt veel managers bezig. Heeft het bedrijf een eigen technische dienst die alle onderhoud uitvoert; wordt het onderhoud geheel uitbesteed of is het een combinatie van beide? Aan alle drie de bovenstaande vormen van onderhoud kleven voor- en nadelen. Wat de beste vorm voor een bedrijf is, hangt vooral af van de aard van het bedrijf. Over dit onderwerp werd onlangs bij Van Houtum een World Class Update Live bijeenkomst gehouden. Managers van Sabic, Greif, Outokumpu, Siemens Demag Delaval, Uniekaas, Suikerunie, Rubber Resources, DMV, Sara Lee Douwe Egberts spraken tijdens deze netwerkbijeenkomst onder leiding van Ton van Kollenburg van Blom Consultancy over de voor- en nadelen van de diverse manieren waarop verschillende bedrijven onderhoud plegen. Als voorbeeld werd het onderhoud bij Van Houtum genomen. In het papierproductiebedrijf wordt onderhoud gedeeltelijk uitbesteed. In de papierverwerkingsfabriek wordt dit door de eigen technische dienst mét operators uitgevoerd

Verschillen binnen één bedrijf

Van Houtum verwerkt oud papier tot hoogwaardig hygiënisch papier voor de Away-From-Home groothandel. In de productiefabriek wordt oud papier gereinigd en verwerkt tot papier op moederrollen. In de verwerkingsfabriek worden de moederrollen verwerkt tot papieren handdoeken, tissues, poetspapier etc. In de papierproductiefabriek vindt elke zes weken een onderhoudsstop van tien á zestien uur plaats. Contractors voeren het specialistische werk uit. Zij werken tijdens deze stop intensief samen met eigen monteurs en operators, die helpen met het onderhoud. In de papierverwerkingsfabriek is dat geheel anders. Tijdens de poets- en onderhoudsstop, die eens in de drie weken plaats vindt en acht uur in beslag neemt, wordt het onderhoud door eigen monteurs en operators van de lijn uitgevoerd.

Operators verzorgen onderhoud

Vanaf 2001 werkt Van Houtum met World Class Manufacturing (WCM). Van Kollenburg: „Daarbij wordt het bestaande proces steeds verder door de medewerkers zelf verbeterd.” Hiertoe moet de verantwoordelijkheid voor de processen zo dicht mogelijk bij die processen liggen, vindt Gehlen. Elk team dient ‘eigenaar’ te zijn van de eigen productielijn. Monteurs leiden operators op en dragen ‘basis’ onderhoudswerk aan hen over. Daardoor nemen kennis en inzicht, maar ook betrokkenheid en motivatie van de operators toe met als gevolg meer eigenaarschap.

Stijging lijnrendementen

Gehlen hoopt dat deze rolverandering groei voor iedereen oplevert. De operator produceert, maar lost tegenwoordig ook storingen op, verzorgt klein onderhoud en steekt tijd in verbeteringen. Hij ziet al vroegtijdig dat er iets aan de hand is en wát dat is, voert voortaan standaard onderhoudsklussen uit en maakt storingsanalyses. De monteur kan zich hierdoor meer richten op specialistisch werk, groot onderhoud en het trainen van operators. De teamleider focust op coaching en verbetering; de afdelingschef gaat meer coachen en ondernemen. Gehlen: „Dit gaat niet in één slag. Er ligt veel opleiding en training aan ten grondslag. Je ziet het resultaat doordat storingen afnemen. Vroeger draaiden monteurs mee in de ploegen, nu werken zij alleen nog overdag en ’s avonds. We streven ernaar hen alleen nog overdag te laten werken.” Door de combinatie van dagelijkse pitsstop, opleiding, eigenaarschap en verbeterprocessen zijn de lijnrendementen bij Van Houtum gestegen. Bij de focuslijnen zelfs met meer dan 10% per jaar.

Verantwoordelijkheid op de juiste plaats

„Je wilt je proceskennis zélf houden. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de manager maar ieder moet wél zijn eigen verantwoordelijkheid oppikken”, vindt Gehlen. Het onderhoud van transport en opslag bij de Suikerunie wordt volgens manager Theo Koot uitbesteed. Het onderhoud aan directe

productie-installaties, wordt door de eigen onderhoudsdienst uitgevoerd. „Per productielijn hebben wij een onderhoudsdienst. Deze bepaalt wat er gebeurt. Preventief, bij storingen of bij de onderhoudsstop. De technische dienst volgt gewoon. Er is een periode geweest dat het onderhoud helemaal werd uitbesteed, maar het loopt nu beter. De kwaliteit is verhoogd en het werkt goedkoper.” Gehlen plaatst wel een kanttekening: „Sommige werken besteed je uit, maar je moet voortaan gedetailleerd checken of alles wel goed gebeurt.” „Door een onderhoudsman met een contractor mee te laten lopen, kun je meteen zien of werkzaamheden goed worden uitgevoerd”, vertelt Koot. Sara Lee Douwe Egberts maakt gebruik van een eigen technische dienst, zegt Jan van Ginkel. Er wordt veel aandacht besteed aan preventief onderhoud. Het grove onderhoud én nieuwbouw worden bij hen uitbesteed. Van Ginkel vindt het heel moeilijk de verantwoordelijkheid op de juiste plaats te leggen. De hiërarchische verantwoordelijkheid ligt bij productie, de functionele bij de technische dienst. „We hebben een verschuiving gemaakt naar technische operators. Deze hebben eigenaarschap in de productie. Hun verantwoordelijkheid én de resultaten zijn toegenomen; de uitval is minimaal. Dit systeem betaalt zichzelf terug.”

Proces moet blijven draaien

Na een middag discussiëren hebben de managers de factoren die van belang zijn voor de plaats van het onderhoud vastgesteld. De strategische keuze

vormt de beschikbaarheid van de juiste onderhoudsmensen in de markt, afhankelijk van specialisme én de beschikbaarheid van het eigen equipment. Voorop staat dat het proces moet blijven draaien, dus timing is van belang. Belangrijk hierbij zijn storingspercentage, bezettingsgraad, de snelheid van de uitvoering van het onderhoud én of het proces continu is of niet. Een ander wezenlijk aspect uit concurrentie overwegingen is kennis: soms wil je die binnen houden. Maar Bas van Winden van DMV stelt: “kennis binnen houden is kennis buiten houden”. De kosten van intern en extern onderhoud

zijn eveneens van belang, hoewel in deze afweging vooral moet worden meegenomen dat het proces niet stil mag komen staan. Dat kost veel meer dan wat je voor onderhoud betaalt. Een eigen kwalitatief goede onderhoudsdienst kan veel sneller tot actie overgaan dan contractors. Door te investeren in opleiding van de eigen mensen gaan je waardescheppende processen beter lopen. En dat draagt bij aan de stelling van Fons Hoekx van DMV: ‘Je moet je vooral richten op de kerndoelstelling van je bedrijf, een positieve cashflow! ■