

Terug naar de basis

**ONDERHOUD**  
Wim van der Have

# Duurzaam ondernemen is duurzaam onderhoud



Op de weg naar het moderne ondernemen staan alle borden richting ramspoed volgens organisatiedeskundige Jos Verveen\*. Ook het gangbare onderhoud van tegenwoordig wordt uitgedragen vanaf steeds grotere hoogten. Het moderne onderhoud rust heden ten dage nog maar op twee niet zo stevige pijlers. De steeds ontstane verzwakkingen worden vakkundig dicht gepleisterd en zo aan het oog onttrokken. Maar vallen beide pijlers weg dan gaat het werkelijke technische onderhoud aan de basis gewoon door. Waarom wordt de techniek dan zo gestut als ze er feitelijk niet toe doen? Dat komt omdat beide pilaren een heel ander doel dienen dan waar het in de vorige eeuw oorspronkelijk om was begonnen: het plegen van onderhoud tegen de laagst mogelijke kosten. De twee pilaren hebben ook een naam: de ene heet 'Management' en de andere heet 'Winst'.

Sinds jaar en dag is bekend dat onderhoud voor fabrieken tussen de vijf en tien procent kost van hun omzet. Afhankelijk van de branche. Winst voor een fabriek is daarom vooral te halen binnen de resterende negentig procent. Toch is, door het snoeien op de kosten, elke Maintenance manager belast met het plannen, bewaken, besturen, beheren, controleren, doelen stellen en het meten van de onderhoudsresultaten. De oorspronkelijke uitvinder van het management is Winslow Taylor (1856-1915). Hij bracht voor het eerst scheiding aan tussen hoofd- en doe-werk met de bedoeling, het maximaliseren van de productiviteit. Maar bij zijn belangrijkste studies bij Bethlehem Steel Compagnie, de op één na grootste staalproducent van de Verenigde Staten, pleegde hij wetenschapsfraude. Het is sindsdien nooit bewezen dat de scheiding tussen mensen die nadenken waarop het werk gedaan moet worden, van de mensen die dat zelfde werk uitvoeren, ook tot een hogere productiviteit en winst heeft geleid.

**Management**

Het tempo waarmee tegenwoordig nieuwe modellen en theorieën worden gelanceerd zijn spectaculair gestegen in vergelijking met de tijd die Taylor nam om zijn theorieën uiteen te zetten. En er is ook nooit bewezen dat investeren in management rendabel zou zijn, in die zin dat het meer oplevert dan dat het kost.

Van de ICT-projecten sneuvelt heden ten dage maar liefst 70 procent. En dat is niet vanwege de techniek, maar door management oorzaken. Er wordt wat 'afgemanaged'. In de industrie zitten de overheadfuncties rond de 14 procent van het totale personeelsbestand. Maar managementdoelen houden monteurs van het werk met allerlei meet- en regelsystemen, rapportages, overlegstructuren, personeels-, voortgang- en commitment-gesprekken. Nog los van de hoeveelheid tijd die door monteurs moet worden besteed aan het voeren van allerlei softwarepakketten, waardoor er steeds minder tijd aan onderhoud besteed wordt. Het is een hardnekkig, niet op feiten gebaseerd, geloof dat er gemanaged dient te worden. Iedereen kent functies van wie de enige bijdrage

**'Managen schept organisatieproblemen die de hoofdzaak van het onderhoud uit het oog verliezen'**

aan het onderhoud is het in stand houden van die functie. Natuurlijk zijn er ook wel bedrijven die bij elke investering in de organisatie zich afvragen of het wel rendoert. Deze bedrijven worden echter nauwelijks wetenschappelijk bestudeerd en er wordt amper over gepubliceerd omdat ze de, sinds de jaren tachtig ex-

plosief gegroeide adviesmarkt, buiten de deur houden. Deze bedrijven zijn ook relatief het sterkst uit de crisis gekomen. Ze worden familiebedrijven genoemd en hebben al heel lang in de gaten dat 'In theorie, praktijk en theorie heel goed samen gaan. Alleen in de praktijk niet.'

**Winst**

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam het uitbesteden van onderhoud op stoom. 'Outsourcing' werd sindsdien het credo. Elk bedrijf moest terug naar zijn kernzaak. Dus ook weg met de eigen afdeling Onderhoud. Er is intussen een hele branche ontstaan die het complete onderhoud overneemt. De klant 'ontzorgen' heet dat in het jargon van de technische dienstverleners. Vele rekenmodellen becijferen de financiële voordelen,

die in de praktijk nog al eens anders uitpakken. De eigen monteurs worden intussen ontslagen of overgenomen door de zogenaamde 'ontzorgers'. Het gevolg is dat elke fabriek die deze weg bewandelt hun fabriek- en productgebonden kennis weggeeft. Daar worden

dan nieuwe modellen op bedacht om dit tegen te gaan. Zo zijn er organisaties met nog enkele monteurs die alleen toezien op het uitvoerende werk van de technische dienstverleners. Door de tijd heen is er een golfbeweging zichtbaar in de organisatie en een aanpak van technisch onderhoud waarbij de één het



wiel uitvindt, wat de ander al heeft afgedankt. De constante die wel voortdurend in beweging is, is dat de dienstverleners verdienen aan het onderhoud, hun omzet maken bij de 'asset owners'. Storingen zijn hierbij de winstmakers. Storingen kosten asset owners geld. Maar storingen oplossen op het niveau waarop ze ontstaan garandeert wel de terugkeer van elke storing. Onderhoud kost geld, net als vroeger met de eigen monteurs die storingen oplossen in het belang van de fabriek zelf. Maar nu zit er de winstmarge van de alsmaar groeiende technische dienstverleners tussen. Ongetwijfeld zien zij dit anders. Ze hebben geen leegloopen zeggen ze, ze hebben specialisten zeggen ze en ze sluiten toch prestatiecontracten af! Maar leegloopen worden verdoezeld, specialisten kan de asset owner ook inhuren en prestatiecontracten werken in de praktijk heel moeizaam. Tot ver achter de komma worden de verschillende verantwoordelijkheden vastgelegd, maar in de praktijk draait de asset owner toch vaak voor de kosten op. Aan storingen wordt dus verdient en storingen zijn in het belang van de toeleveranciers, de technische dienstverleners en de software bedrijven met hun nieuw-

ste updates. Ze worden betaald uit de minstens dertig miljard euro op jaarbasis wat asset owners kwijt zijn voor het onderhoud in Nederland. Zolang de opdrachtnemer zoveel mogelijk wil verdienen aan een opdrachtgever die zo weinig mogelijk wil betalen, zullen de kosten voor het onderhoud blijven toenemen.

**Gebakken lucht**

De beide, wezensvreemde doelen in het technische onderhoud worden gemaskeerd door de afdeling PR- en reclamebureaus. Ze komen met one liners als: 'Your reputation is mine', 'Expect results van uw betrouwbare partner', 'The global leader in high performance set', 'To equip the world with knowledge', enzovoort. Er komen steeds meer organisatie-communicatieadviseurs. Iedere dag worden er nieuwe studies gepubliceerd, verse updates gelanceerd. Verschijnen er nieuwe visies in managementbladen en boeken. De volgende nog slimmere software of methodiek moet zo snel mogelijk de markt op om er mee te gaan verdienen. Het idee van managen blijft een ongelooflijk sterk geloof dat elke dag opnieuw wordt gepredikt. Het is een miljardenindustrie. Maar wanneer de pro-

cessen bijvoorbeeld in het onderhoud, alsmaar worden aangepast, gaan andere aspecten kapot. Die andere aspecten zijn vooral de flexibiliteit, creativiteit, motivatie en het initiatief van de monteurs. Terwijl zij het zijn die alle techniek draaiende moeten zien houden. Daar waar het in essentie dus om draait en waar elke organisatie zijn bestaansrecht mee verdient. Managen schept organisatieproblemen die de hoofdzaak van het onderhoud uit het oog verliezen. Veel managers sturen daarom liever op beleid en procedures en gaan dan vervolgens klagen dat de monteurs de handboeken niet lezen, ze zijn emotioneel, lastig, komen te laat en overtreden de voorschriften. Als regels en procedures het zicht op het einddoel belemmeren, ontspoort het systeem en kan een organisatie zich gaan keren tegen het onderhoud. Een monteur die gemanaged wordt, verliest telkens een klein beetje verantwoordelijkheid om zelf na te denken en zelf te bepalen wat verstandig is. Binnen veel technische diensten heerst al decennia lang desinteresse en apathie onder de monteurs. Vaak is de lusteloosheid omgeslagen in onverschilligheid naar de techniek. We kunnen onze professoren eens uitnodigen deze verspilling in kosten uit te drukken. De verantwoordelijkheid hiervoor bij de monteurs leggen, zoals gewoonlijk, is het omdraaien van oorzaak en gevolg. Informatie Technologie in de zin van sturende onderhoudbesturingspakketten helpt eigen verantwoordelijkheid nog verder om zeep. Binnen de fabriek worden monteurs van het werk gehouden met Informatie Technologie in dienst van het in stand houden van het management. Wat is nog er over van de dromen van een monteur? Ooit heeft hij gekozen voor techniek omdat het blauwe laslicht zo geheimzinnig flinkerde, de slijptol vurig staal wegsloot. Met opgevoerde cross brommers, boomhutten en zinkende vlotjes de overkant zien te halen en pa's spullen slopen om te zien hoe het er van binnen uitziet. Maar, in de weerbarstige praktijk gaan, ondanks al die onderhoudbesturingssystemen en de modernste managementtechnieken, de arbeid zoals de mens dit al eeuwen doet, op ervaring en de eigen analoge intuïtie.



## Onderhoud

## Duurzaam ondernemen is duurzaam onderhoud

### Duurzaam onderhoud

De Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler\*\*, bewijst met zijn bedrijf dat duurzaam ondernemen het antwoord is op materiële en menselijke verspillingen. Duurzaam onderhoud wordt pas echt mogelijk als 1: de belangen van toeleveranciers in het verlengde gaan liggen van de assetowners, 2: de onderhoudsoftwarepakketten niet meer sturend zijn maar ondersteunend en 3: het belang van technische dienstverleners en monteurs hetzelfde zijn als het belang van de fabriek. Dit kan ontstaan als alle partijen belang hebben bij het voorkomen van storingen. Voor toeleveranciers betekent duurzaam onderhoud, concurreren op kwaliteit en niet meer op de prijs. Onderhoudsoftware wordt ontdaan van alle kinderachtige disciplinerings- en controle tools. De technische dienstverleners worden betaald uit de post van de storingen die nauwelijks nog plaatsvinden. Bij duurzaam onderhoud wordt het tegengaan van storingen uitgevoerd door de focus te leggen op de patronen van

een naderende storing, in plaats van de storing zelf. Door deze patronen weg te nemen blijft de storing als vanzelf achterwege. Voorkomen is immers altijd beter. Natuurlijk kost ook het opsporen van patronen geld. Maar de kosten die hiermee gemoeid zijn worden ruim gedekt door de kosten van de storingen die niet meer voorkomen. In managementmodellen bestaat deze post niet, maar elke vakbekwame monteur weet ze. Omdat hij de machines kent, de installaties, de zwakke plekken. Bij duurzaam onderhoud wordt dan het mooiste aan de techniek, het in stand houden ervan. Er ontstaat transparantie tussen opdrachtgever en -nemer en de werkvloer democratiseert. Zonder allerlei tools als Benchmarking, KPI's, Supply Chain Management, value driven onderhoud snapt een kind dat met het wegnemen van storingsoorzaken de storingen ook wegblijven. Deze filosofie heet Patroon Afhankelijk Onderhoud (PAO). Het gevolg van duurzaam onderhoud is dat mensen de verbinding weer vinden

tussen hun talenten en hun werk. Het is belangrijk dat mensen om kunnen gaan met eigen verantwoordelijkheid en dat er een klimaat heerst waarin zelf nadenken wordt aangemoedigd. Een bedrijfscultuur dus waarin de medewerkers niet gestraft, maar juist beloond worden voor gezond verstand. Vertrouwen is daarbij een sleutelwoord. Werken is voor de meeste mensen een levensvervulling. Als zij naar vermogen hun talenten kunnen inzetten zal daardoor een beter resultaat gecreëerd worden. Targets, bonussen en deadlines maken dit kapot en het is zaak om weer terug te gaan naar 'gewoon je best doen' en de menselijke maat weer in de arbeid. Iets kunnen betekenen in de gemeenschap blijkt altijd nog de grootste motivatie voor wat voor arbeid dan ook. ■

\* Jos Verveen. *Bullsh!t management*. ISBN 978-90-5261-8470

\*\* Ricardo Semler. *Semco-stijl*. ISBN 978-90-225-5825-6

(advertentie)

**REEal improvement of your compressors**

The **REE** Assessment carried out on-site by HOERBIGER senior compressor experts ranks your equipment using the **REE** index.

It supports you in choosing the technology needed and in making business decisions based on clear return on investment calculation.

For more information:  
info-hkth@hoerbiger.com

[www.hoerbiger.com](http://www.hoerbiger.com)

**HOERBIGER**  
because performance counts