

Kenniswerkers maken het verschil

Asset management onderging door de jaren heen een opmerkelijke evolutie. Waar traditioneel de klemtoon lag op uitvoerende taken, zijn vandaag de kennis en vaardigheden van uw medewerkers doorslaggevend voor het succes van uw organisatie. Stork Asset Management Solutions organiseerde op 27 oktober in Technopolis Mechelen een Trends in Maintenance-seminarie over dit onderwerp. Een samenvatting van de voornaamste conclusies.



● De studiedag over de weg naar een kennisgeoriënteerd asset management lokte veel geïnteresseerden naar Technopolis in Mechelen

Werner Van Acker, business manager bij Stork Asset Management Solutions, stak van wal met Stork's visie op en aanpak van kennisgeoriënteerd asset management. Zoals uit de mini-enquête bleek die bij de inschrijving voor het seminarie werd georganiseerd, onderkent ruim 60% van de aanwezige bedrijven het belang van kennis voor het succesvol realiseren van doelstellingen binnen het asset management. De praktijk blijkt echter niet altijd even eenvoudig.

Knowledge management

Enkele belangrijke vragen zijn hoe je kennis kan managen, borgen, delen

en stimuleren. Werner Van Acker: "Kennis moet nog veel meer een mindset worden. Enerzijds moet die vanuit de medewerker zelf komen, maar anderzijds moet zijn omgeving die ook stimuleren. Er moet een 'change management' heersen. Bij Stork hechten we veel belang aan het ontwikkelen en delen van kennis. Dat kan bijvoorbeeld in zogenoemde 'Communities of Practice'. Onze medewerkers volgen ook opleidingen en evenementen en vormen kennisnetwerken. De relatiëhiërarchie kan je doorbreken door te werken met een mentor of coach die geen relatie heeft tot de overste van de medewerker. Om bestaande kennis te borgen, wordt de 'embedded' kennis die ver-

ankerd is in practices, processes en systemen bij ons ook 'embodied' in mensen en groepen. Praktisch kan je dat inzichtelijk maken door het opstellen van een competentiematrix, waarin iedereen kan zoeken en opgenomen is wie welke opleiding, kennis en ervaring heeft. Zo vermijd je dat medewerkers op zoek gaan naar kennis die al aanwezig is."

Multidisciplinaire aanpak

Nick Adriaensen, team leader rotor production & assembly bij Atlas Copco Airpower in de Airtec Division in Wilrijk, gaf daarna een voorbeeld uit de praktijk van waar een kennisgeoriënteerde aanpak kan toe leiden in zijn lezing 'Van Manefficiëntie naar Machine-efficiëntie, een veranderingstraject'.

"We stonden in onze afdeling voor enkele reusachtige uitdagingen, waaronder de introductie van een OEE-methodologie, een beter werkstroom- en materiaalbeheer en de implementatie van een onderhoudsbeheersysteem", vertelt Nick Adriaensen. "Het verschil met vroeger is dat we nu verliezen vermijden door kennismanagement. Aan de hand van vergaarde data kunnen we procedures opstellen of aanpassen, organisatorische aanpassingen door-

● V.l.n.r.: Rudi Maerschallck, MIVB, Jef Staes, Engine of Innovation, Nick Adriaensen, Atlas Copco Airpower, Werner Van Acker, Stork Asset Management Solutions

voeren, instructies opstellen of opleidingen organiseren waar nodig. Het wisselstukkenbeheer is gekoppeld aan het onderhoudsbeheersysteem, we kunnen een onderhoudshistoriek opbouwen en een bad actor analyse doorvoeren op aantal werkorders en onderhoudskost. Per werkorder is er een volledig kostenoverzicht. Bij dit implementatieproces was een multidisciplinaire aanpak tussen productie, onderhoud, methode, interne logistiek, aankoop en finance/controllers nodig en lagen de verantwoordelijkheden ook hiërarchisch telkens op het juiste niveau. Zo'n 'change management' moet deel uitmaken van de bedrijfscultuur, je moet investeren in tijd, opleiding en feedback, het moet beheersbaar zijn, je moet voordelen duidelijk maken, ... Maar het belangrijkste blijft: people make it happen!"

Betrouwbaarheid en transparantie

Ook Rudi Maerschallck, Directeur Technische Directie bij de MIVB, presenteerde een praktijkvoorbeeld in zijn lezing 'FIT2012: halfweg een strategische ommezwaai in het beheer van rollend materieel'. De MIVB heeft momenteel 1.155 voertuigen lopen (metro's, trams en bussen), maar door het jaarlijks toenemende aantal reizigers is uitbreiding van de capaciteit constant nodig. Rudi Maerschallck: "Volgend op vragen rond de globale kostenbeheersing in de groeistrategie en de organisatie van het onderhoud op voertuigen binnen de MIVB hebben we het project FIT2012 opgezet. De doelstelling is een effectieve en efficiënte (onderhouds)organisatie in te richten die de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van het voertuigenpark verzekert tegen de meest optimale kosten, rekening



houdend met de veiligheid en milieueisen en in het kader van de overeenkomsten met de overheden. We streven daarbij uniformiteit van de onderhoudsprocessen na via een afdeling Centrale Maintenance Engineering. Cruciaal bij elke stap in het proces is een transparante aanpak naar medewerkers, syndicaten, management en directie, alsook betrokkenheid van de medewerkers in de studie. Procesverbeteringen zijn al op verschillende vlakken geïmplementeerd. Het is belangrijk om daarbij aandacht te hebben voor de kennismedewerker, door selectie van nieuwe medewerkers met de gewenste profielen, screening van bestaande medewerkers en aanreiken van ontwikkelingsopportunities, leiderschapstijlen, opleidingen..."

Switch 3D

Jef Staes, die de studienamiddag afslot, schreef de managementboeken 'Mijn organisatie is een oerwoud' en 'Mijn manager is een held'. Hij analyseert processen op het gebied van lerende en innoverende organisaties, en meent dat we ons momenteel op een keerpunt in de geschiedenis bevinden. "Op het vlak van informatie en nieuwe media zitten we in een transformatieperiode die vergelijkbaar is met de overgang van het stenen naar het bronzen tijdperk", zegt Jef Staes. "Voor de enen is het enorme aanbod aan informatie een bedreiging. Deze mensen zijn bang om de overstap te maken. Voor de

anderen is het een opportuniteit. Je kan nu heel snel en zelfstandig leren door alle informatie die in overvloed beschikbaar is. Daardoor neemt het aanzien van diploma's af. Op die manier ontstaat er dus een 'informatiecrisis' tussen twee tijdperken. Ik noem dat de switch tussen het 2D- en het 3D-tijdperk."

De impact hiervan op onze organisaties is enorm, en daar wringt het schoentje. Jef Staes: "In het 3D-tijdperk zijn creativiteit en innovatie gelinkt aan talent, passie en social networking, maar veel managers uit het oude tijdperk zijn niet vertrouwd met die manier van werken en leren. Dat is nu net de uitdaging waar bedrijven voor staan, ook in de maintenance sector. Geven we kans aan creatieve, getalenteerde mensen, of zijn we er bang voor? Een pionierende rol op weg naar een 'nieuwe 3D-managementstijl' is weggelegd voor de HR-afdelingen, maar ook zij zitten vaak vast in het verleden. Ze hebben zwaar geïnvesteerd in 2D-managementprocessen en zijn niet bereid om die nu overboord te gooien. De oplossing voor dit probleem ligt bij twee partijen: enerzijds de eigenaars van Belgische bedrijven en grote kmo's, die 3D-management veel meer kansen zouden moeten geven, en anderzijds de jongere generatie, die veel meer zou moeten opkomen voor de kwaliteiten en competenties eigen aan zichzelf. Bedrijven als Stork hebben dat ingezien en zijn momenteel de overgang naar het 3D-tijdperk aan het maken."