

Verhoog de productiviteit van uw onderhoudsmedewerkers

Weet u waar uw onderhoudsmonteur is en wat hij aan het doen is? Uit onderzoek blijkt dat als een bedrijf geen aandacht heeft voor de sleuteltijd, de onderhoudsmonteur maximaal twee van de acht uur toegevoegde waarde levert. Met aandacht voor deze directe productiviteit kunnen de onderhoudskosten flink omlaag. Net voor de jaarwissel organiseerde Bemas over dit thema een leerrijke studieavond.

Op 16 december 2009 trok Bemas, de Belgian Maintenance Association, in het Congrescentrum van Hoboken een volle zaal met twee presentaties over de productiviteit van de onderhoudsdienst. Gertjan Kooimans, directeur van Science Management Corporation International (SMCI), schetste eerst een korte geschiedenis van de onderhoudssector: "Sinds WO II is de onderhoudsdienst geëvolueerd van een re-actieve naar een proactieve rol. Onderhoudsbeleid moet de doelstellingen van de hele onderneming ondersteunen en werk moet voorspelbaar en controleerbaar worden uitgevoerd. Er worden hogere eisen gesteld aan de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van installaties en machines. De ratio 'onderhoudskosten per beschikbaar uur voor productie' staat continu onder druk. Door het uitbesteden van onderhoudswerk, de aanschaf van onderhoudssystemen en training wordt vaak doelmatigheid of kostenverlaging nagestreefd. Een gemiste kans is echter aandacht voor de directe productiviteit of sleuteltijd van de eigen onderhoudsmonteurs en de werkprocessen die daarin een rol spelen."

Directe productiviteit

Directe productiviteit refereert aan de sleuteltijd of 'hands on' tijd van de onderhoudsmedewerker. Kooimans legt uit: "De man is aan het sleutelen en voegt waarde toe aan het proces. Praten en lopen zijn activiteiten die worden gezien als 'indirect productief'. Vaak kunnen de indirecte taken niet worden vermeden door de onderhoudsman doordat de werkprocessen en werkvoorbereiding onduidelijk zijn. Niet productief is bijvoorbeeld de krant lezen of roken." De SMCI-directeur herkent een onderhoudsdienst met

karweien, de hardst roepende die het eerst wordt geholpen en een 'wijken-zij-cultuur' tegenover productie. De ervaring leert dat bij bedrijven waar de directe productiviteit nooit een aandachtsgebied is geweest, de monteur ongeveer twee uur direct productief is, vier uur indirect productief en twee uur onproductief."

Verbeteringstraject

Er zijn echter een aantal middelen beschikbaar voor het management om de directe productiviteit te verbeteren. Gertjan Kooimans: "Allereerst door het maken van multi-momentopnames om kwantitatieve gegevens te verzamelen. Er worden willekeurige rondes gemaakt door het bedrijf en op elke ronde wordt geturfd tot welke van de drie categorieën productiviteit een waargenomen monteur behoort. Om vervolgens inzicht te krijgen in de werkprocessen, is het nuttig om mee te lopen met de monteurs en samen met hen een gedetailleerd logboek aan te leggen van een

Uw monteur is slechts twee uur per dag direct productief. Zorg ervoor dat hij zijn productiviteit kan verhogen

een lage directe productiviteit in één oogopslag: "De onderhoudsmedewerkers praten en lopen veel en productie wacht vaak lang op de monteurs. Als je een beetje langer kijkt, zie je veelal ongepland onderhoud, veel improvisatie, weinig eenmans-

aantal karweien. In de praktijk blijkt dat aandacht voor eenmanskarweien de productiviteit enorm verhoogt. Veel monteurs zijn geneigd om in koppeltjes te werken. Daarnaast heeft een goede werkvoorbereiding een positieve impact op productiviteit."

Casestudie

Na de theorie volgde de praktijk. Hans Spruit, Maintenance Contract Engineer bij BP Raffinaderij Rotterdam, slaagde erin om de efficiëntie van de onderhoudscontractors te verhogen. "Wij hebben een eigen onderhoudsdienst van 130 medewerkers. Daarnaast zijn er gemiddeld 350 huiscontractors per dag op de plant. Het onderhoud is voor 65% gepland en 35% ongepland. De contractors werken vooral in het geplande onderhoud op basis van unit rate contracten. In 2003 constateerden we drie problemen: de onderhoudssupervisors van BP klaagden dat er onvoldoende voortgang was in gepland werk, het aannemerspersoneel was veelal onzichtbaar en de contractors gaven onafhankelijk van elkaar aan dat hun marges op unit rate werk onder druk stonden."

Metten is weten

BP besloot om te beginnen met meten. "Onze eerste actie was drie maanden lang meten hoe lang mensen daadwerkelijk op de werkplek aanwezig waren. En als ze daar niet waren, waar dan wel en hoe lang? Het resultaat was ontluisterend. Gemiddeld slechts 4,1 van de dagelijkse 8 contractor-uren waren ze op de werkplek aanwezig om onderhoudsactiviteiten uit te voeren. De unit rates waren toen gebaseerd op 5 uur, dus de klachten over de

● Hans Spruit, Maintenance Contract Engineer BP Raffinaderij Rotterdam: "Unit rates zijn niet bedoeld om aannemers onder druk te zetten, maar als prikkel voor een zo hoog mogelijke efficiëntie"



Praktische tips van Hans Spruit

- Metten is weten
- Leg uit aan de mensen op de werkvloer wat je doet en waarom
- Houd vast aan de definitie en verander die niet als het resultaat niet meevalt
- Neem maatregelen en stuur bij

● Gertjan Kooimans, directeur Science Management Corporation International: "Meten is het uitgangspunt"



Praktische tips van Gertjan Kooimans

Deze drie stappen kunnen de directe productiviteit verbeteren:

- Leg de huidige situatie vast
- Leg uit wat de impact van productiviteit is en vraag aan mensen zelf hoe de productiviteit kan verhoogd worden
- Zorg in elk geval dat je een paar kengetallen tot je beschikking hebt, zoals backloginformatie en % realisatie van de planning

winstgevendheid bleken ook feitelijk juist. De conclusie was dat er een kloof bestond van 25% ten opzichte van de unit rate basis en er een potentieel was voor 50% verbetering ten opzichte van de best in class, met name 6 uur. Er bleken dus grote voordelen te behalen voor zowel BP als zijn huisaanemers."

Efficiëntieverbetering

Er kwam een tweefasenplan voor efficiëntieverbetering. In fase 1 was het doel om een verbetering van 4,1 naar 5 uur te realiseren. De aannemers konden zo hun winstgevendheid herstellen en voor BP bestond de winst uit kortere doorlooptijden, vaak resulterend in een beperking van het productieverlies. Hans Spruit: "De contractors werd toegestaan eerder te beginnen. In ruil daarvoor namen ze de ochtendpauze van 15 minuten voor eigen rekening. Door de langere ochtend en kortere middag kon de middagpauze vervallen. Dit genereerde een winst van 30 minuten, exclusief transporttijd. Het verbod tot roken buiten de reguliere pauzes leverde

tien minuten winst op." Spruit constateerde dat deze fase heel succesvol en snel gerealiseerd werd, eigenlijk alleen al door er samen met de contractors over te praten. De aandacht voor het probleem creëerde als het ware vanzelf de oplossing.

De tweede fase had als doel een verbetering te realiseren van 5 naar 5,5 uur met een uitloop naar 6 uur. Dit zou zorgen voor een verdere verkorting van de doorlooptijd en down time. Er werd een bonusmalussysteem uitgedacht als extra prikkel om hogere marges te krijgen op de unit rates. In deze fase werden een groot aantal concrete maatregelen genomen: beperking van de einddagverliezen, opbouw van voldoende werkvoorraad van lagere prioriteit om de dag productief te maken, verbetering van de start en werkvoorbereiding, evenals van de vergunningen-uitgiften, ... Wellicht was nog wel het belangrijkste de optimalisatie van het transport. "Zorg voor grijpvoorraad en individualiseer transport. Fietsen zijn in de regel sneller en voorkomen wachten op elkaar", geeft Hans Spruit nog mee. "In deze fase werden de unit rates aangescherpt naar winstgevendheid bij 5,5 uur. Na één jaar bleek de aanwezigheid van huisaanemers 5 uur en 40 minuten. In de toekomst willen we de metingen uitbreiden naar eigen personeel. Het is wel van belang dat mensen vooraf op de hoogte worden gesteld van observaties, het doel en het feit dat het geen beoordeling van het individu is."