

# Het is weer zover... Reorganisatie van de TD in crisistijd

Door Eric Rensen



foto: Geysen

31 oktober 2009 - Mededeling aan het personeel van Koek & Bakker. Met ingang van heden is door het management besloten geen financiële administratie meer bij te houden. De omzet is zodanig gedaald dat we geen tijd en geld meer kunnen steken in het in standhouden van onze boekhouding.



foto: Eltec

■■■■ Bovenstaande inleiding/citaat is misschien wat overdreven, maar het toont wel aan hoe sommige bedrijven in crisistijd reageren. Echter ook in het onderhoudsgebied worden soms dergelijke onverantwoorde beslissingen genomen.

De relatie tussen onderhoud en ondernemingsresultaat heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. Onderhoud zorgt voor beschikbaarheid van de productie-installaties, productie produceert, verkoop verkoopt, de klant betaalt en zo komt er geld binnen om het onderhoud nog beter te doen.

Veel bedrijven hebben moeite gestoken in het opstellen van onderhoudsconcepten, en misschien wel een project gedaan (RCM, TPM, World Class Maintenance, Precision Maintenance). En nu is de geldmachine ineens uit zijn lagere gelopen. Financiële domme krachten praten over inspecties en broodnodige conditiebewaking van hun systeem. Wet- en regelgeving met bijbehorend toezicht bestonden al voor onderhoud, nu volgt de financiële sector. Aan ons van onderhoud wordt niet veel gevraagd, behalve of het niet wat minder kan en hoe een reorganisatie kan leiden tot kostenreducties.

## Het gaat om continuïteit

Een onderneming streeft naar winst en con-

tinuïteit. Vanwege dat laatste doel houden we bijvoorbeeld een financiële administratie en een afdeling Human Resources in stand. Ook de zorg voor installaties draagt bij aan die continuïteit. Kortom, er zijn functies die ervoor zorgen dat het bedrijf kan blijven doen waarvoor het is opgericht.

Jarenlang had het mooie en ook wel eervolle woord instandhouding een negatieve betekenis bij de snelle mannen in de ondernemingsleiding en hun adviseurs. Onderhoudstechniek werd vervangen door geld, en als afgeleide daarvan door concepten, modellen en systemen. De meesten van ons hebben hun best gedaan, en daarbij de veilige werking van die installaties niet uit het oog verloren. Want we willen geen calamiteiten en onze wetgeving is streng en strikt. Echter druk op onderhoudskosten is de laatste jaren niet van de agenda geweest, en veel organisaties hebben al drastische besparingen gerealiseerd. En vaste kosten variabel maken is een kunst die we in onderhoud al jaren beheersen: we doen niet alles meer zelf, en zijn massaal gaan uitbesteden.

En nu de realiteit van vandaag: de machines kunnen produceren, maar het hoeft even niet. Een stilstaande installatie heeft minder onderhoud nodig, en dus kunnen de kosten omlaag.

## Reorganiseren - Beter niet doen

Tijdens een crisis spreken we graag over reorganiseren. U kunt een nieuw organisatie-schema tekenen, met daarin minder FTE's. En dan kunt u medewerkers ontslaan. Dat levert een kostenreductie op. Als u dat doet, moet u wel weten welk werk niet meer gedaan zal worden. Werk dat niet meer nodig zou moeten zijn. U kunt ook uw processen stroomlijnen en opnieuw inrichten met minder mensen. Maar feitelijk bent u te laat, want dit zijn activiteiten die veel tijd vragen. Bedenk ook dat een jaar geleden de voltallige onderhoudswereld aan het wenen was over een structureel tekort aan vakbekwaam technisch personeel. U moet er nu alles aan doen om uw beschikbare competenties in stand te houden. In de praktijk is een reorganisatie in crisistijd dan niet zo slim, al staat het natuurlijk wel flink en daadkrachtig. En als uw bedrijf echt bijna bankroet is, ontkomt uw bedrijf en dus ook de onderhoudsdienst niet aan draconische maatregelen. Want soms zijn cash en continuïteit direct met elkaar verbonden.

## Cash is King - Beperk de uitgaven

Het is jammer voor uw partners, waarmee u in de afgelopen jaren een uitbestedingsrelatie hebt opgebouwd, maar een belangrijk deel van uw onderhoudsbudget gaat op aan uitgaven en die



moeten omlaag. Minder uitbesteden en inlenen, en heronderhandel de uurtarieven. Een van de belangrijke redenen voor uitbesteden/inlenen is het op kunnen vangen van pieken en dalen. Nu is er een dal, en dus gaat er minder werk naar buiten. Maar..., u moet weten welk werk overbodig is geworden of tijdelijk niet gedaan behoeft te worden. We komen er nog op terug.

Een tweede mogelijkheid, die geld en vreugde kan opleveren, is het screenen van uw zogenoemde servicecontracten. Enigszins chargerend krijgt u met een servicecontract het recht om te bellen. Slechts zelden krijgt u een garantie voor beschikbaarheid en mean time between failures. Beoordeel kritisch de baten van elk servicecontract versus de prijs die u betaalt. Doe dat samen met uw eigen uitvoerende medewerkers. U zult substantiële besparingsmogelijkheden ontdekken. Schakel inkoop in bij het heronderhandelen van prijzen en condities. Er zijn overigens ook serviceleveranciers die de relatie met u in stand willen houden, en bereid zijn om samen met u na te denken over mogelijkheden om kosten te besparen: vraag het hen, en maak er gebruik van, want ook de opgebouwde relatie met serviceleveranciers moet u rekenen tot uw opgebouwde competenties.

De derde mogelijkheid betreft materialen. Eet uw magazijn leeg. Maak het plaatsen van bestellingen moeilijk. Geen materialen inkopen is een snellere manier om kosten te besparen dan het starten van tijdrovende projecten om uw magazijn te saneren. Optimale voorraadbeheersing is een vak apart en vraagt veel tijd en denkwerk. Het is geen thema in crisistijden, zeker niet als snelle resultaten geboden zijn. De vierde mogelijkheid: uw afdelingsuitgaven. Laat uw mensen niet meer naar cursussen gaan. Nou nee, dat is een slecht advies. We keren de zaak om: juist nu hebben uw mensen tijd om een training te volgen. Doen dus, want straks is het weer druk. En er zijn wellicht subsidiepotjes die de kosten draaglijker maken. Schrijf in op praktische, technische opleidingen, en vergeet tijdelijk de conceptuele, managerial cursussen en congressen waarin uw mensen horen over visies en ideeën die u al lang had moeten implementeren. Vraag uw mensen om terug te komen met tenminste één korte termijn actie die ze zelf gaan uitvoeren en die leidt tot directe kostenbesparing. Dat is een faire deal. U vraagt ingeleende deskundigen en adviseurs hun werkzaamheden op te schorten. Ook in de adviesbranche is het even back to basics: raad geven in plaats van uitvoeren, eenmansklussen in plaats van bussen, expertise in plaats van

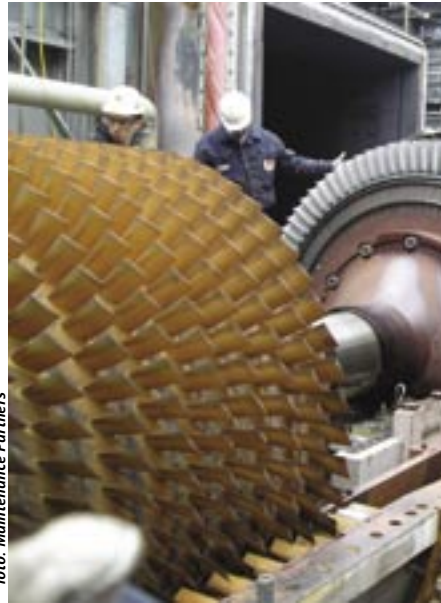


foto: Maintenance Partners

**Eric Rensen, BraintainEr: "De essentie van onderhoud gaat over gebruik en gedrag van installaties en over techniek. Onderhoudsconcepten zijn daarop gebaseerd en op inschattingen van risico's en effecten van falende installaties."**

capaciteit. Er zijn weinig projecten die niet kunnen wachten. Mobiliseer in plaats daarvan de denkkraft van uzelf en uw medewerkers. Gezamenlijk ontdekt u zeker verantwoorde mogelijkheden om (desnoods tijdelijk) kosten te reduceren. En doe dat dan ook.

### **Werk reduceren leidt tot lagere kosten**

De essentie van onderhoud gaat over gebruik en gedrag van installaties en over techniek. Onderhoudsconcepten zijn daarop gebaseerd en op inschattingen van risico's en effecten van falende installaties. Het gebruik is veranderd, en de effecten van storingen kunnen zijn veranderd, dus tijd om onderhoudsconcepten onder het vergrootglas te leggen. Dat lijkt eenvoudiger dan het is. Veel onderhoudsintervallen zijn vertaald naar kalendertijd. Terwijl de kans op storingen toeneemt op basis van draaiuren of iets dergelijks. Maar er leek een één-op-één relatie te bestaan tussen draaiuren en kalendertijd. Die vertaalslagen of uitgangspunten zijn niet altijd terug te vinden. En zo genereert uw computer nog steeds de op kalendertijd gebaseerde onderhoudsactiviteiten, als ware er niets aan de hand.

Daarom begint u met het opnieuw uitvoeren van een criticality analysis: u ontdekt dat een deel van het eertijds zeer kritisch equipment tijdelijk niet meer zo kritisch is, omdat risicoscenario's zijn veranderd. Bedenk daarbij dat Risico een functie is van Effect, Blootstelling, en Kans

dat een ongewenste gebeurtenis zal optreden. De kansverdeling lijdt meestal niet onder een crisis, maar effect en blootstelling wel degelijk. In het verlengde daarvan: vervang toestandsafhankelijk of gebruikafhankelijk onderhoud tijdelijk door storingsafhankelijk onderhoud, maar doe dat op basis van een risicoanalyse. Wees vervolgens kritisch op repeterende werkzaamheden (zoals inspecties). Verviervoudig alle intervallen. Voor frequente werkzaamheden tikt dat behoorlijk door, en voor minder frequente activiteiten heeft u tijd om na te denken of deze maatregel tot catastrofes zal leiden.

Elimineer verliestijden. Met een nieuw woord: verhoog de 'hands on tools' tijd. In Europa al in de jaren zestig van de vorige eeuw geïntroduceerd. En nu wederom in de mode: gedreven door schaarste aan technische mensen en door behoefte aan efficiency. U zult zien dat verliestijden vooral worden veroorzaakt door gebrekkige organisatie. Uw medewerkers kunnen er veel over vertellen. Pak die oorzaken nu ook maar eens aan: dan kunt u toch nog reorganiseren.

### **Eerst nadenken, dan handelen**

Als uw bedrijf in de rode cijfers zit heeft een reorganisatie van onderhoud weinig nut. Er zijn twee mogelijkheden om te besparen: reduceer het werkvolume en reduceer de uitgaven. Ook de reductie van uitgaven begint met het reduceren van het werkpakket. Deze werkpakket reductie is nu uw belangrijkste bijdrage aan de continuïteit van uw bedrijf.

En blijf nadenken over zin en onzin van de hier geadviseerde maatregelen, want elke situatie is uniek en alleen u en uw mensen kunnen die het beste beoordelen. En houdt het effect op de continuïteit in het oog, zowel voor de korte als langere termijn. Want onderhoud betekent: nadenken over de lange termijn en daar naar handelen. <<

*Eric Rensen adviseert asset-intensieve bedrijven al meer dan 25 jaar. Hij was vele jaren werkzaam bij Maynard International Management Consultants en bij ABB. Hij is de oprichter van BraintainEr, een adviesbureau dat zich richt op het duurzaam mobiliseren van denk- en daadkracht in organisaties.*



U kan dit artikel downloaden op [www.engineeringnet.be](http://www.engineeringnet.be)