

Van alfa naar bèta

Het denken en doen rond onderhoud aan industriële pompen en pompsystemen verandert. De afgelopen jaren was de focus gericht op organisatie en methodieken. Nu komt de techniek (weer) centraal. Minder alfa, meer bèta, de grote managementuitdaging?

Arie Mol

Onderhoudsmanagement, uitbesteding van onderhoud, automatisering van onderhoudssystemen, optimaliseren van onderhoudsinspanningen en onderhoudsopleidingen zijn typische 'alfa' onderwerpen. De bètawereld van de technologie ziet er heel anders uit. Bij steeds meer industriële productiebedrijven begint het besef door te dringen dat de moneymaker draaiende houden vooral het werk is van de werkvloerprofessionals. Deze onderhoudsprofessionals hebben regelmatig 'mens-machine' contact en weten met hun techni-

sche ervaring tijdig te anticiperen op problemen in het productieproces. Maar al te vaak is dat niet dankzij maar ondanks managementbemoedienissen.

TOO MANY CHIEFS

Het gaat hier om een zichzelf respecterende beroepsgroep met vaak een grote mate van technische kennis en kunde en loyaliteit naar de onderneming. Desondanks spelen deze werkvloerprofessionals bij veel bedrijven nauwelijks een rol in de onderhoudstrategie. Het management dat vandaag niet

zuinig is op het werkvloerkapitaal zit morgen zonder, en kan overmorgen de tent sluiten. Een maar al te vaak onderschat onderdeel van de tegenwoordig populaire Total Cost of Ownership benadering is de Total Care of Ownership component. In tijden van toenemende vergrijzing onder de werkvloerprofessionals en achterblijvende vergroening van young professionals gaat werkvloerpersoneelsbeleid een strategische factor van belang worden.

DE MENSELIJKE FACTOR

Een belangrijk probleem in onderhoudsland, waar dus ook een mogelijkheid tot verbetering ligt, is gelegen in het feit dat er niet of nauwelijks wordt geluisterd naar de werkvloer. Overal in de Nederlandse procesindustrie smeult op die werkvloer daarom een zeker onbehagen. De veronachtzaamde 'human factor' is een typisch alfa probleem. 'Eigenwijze' technici lopen te hoop tegen wat zij zien als praatcultuur van het management. Managers hebben de neiging beheersbaarheid te koppelen aan cijfers en grafieken. Technici hebben juist weer een broetje dood aan de papierwinkel. Wat kost demotivatie? Wat levert motivatie op? Wie het management wil overtuigen, moet niet vechten tegen vermeende onwil, maar de managementtaal leren. "Show them the money", en je krijgt wat je hebben wilt. Reken voor dat investering in onderhoud zich terugverdient in hogere beschikbaarheid. Helaas slagen veel

Common mode stroomvormanalyse aan de uitgang van een frequentieregelaar



Wie onderhoudt de koelwaterpompen?



technenuten er niet in die taal te spreken. Anderzijds is het management vaak eenzijdig gericht op financiële merites, en niet in staat de technotaal van de werkvloer te verstaan. Zie hier een taak voor de maintenance consultancy business: stropdas af en meelopen op de werkvloer.

IMAGO

In een land waar het NOS Journaal opent met het overlijden van een bekende schrijver, maar het heengaan van bijvoorbeeld de hoofd-ingenieur Deltawerken onvermeld laat, is iets grondig mis met het imago van technische beroepen. Wat helpt, is een positieve getuigenis van de werknemers op verjaardagen en in de kroeg. Dat is de verantwoordelijkheid van het management: zorg voor een aantrekkelijke beloningsstructuur, goede opleidingsmogelijkheden, variatie in werkomgeving en het inplanten van een 'dit is mijn tok' trots bij de technische medewerkers. Ruimte voor een analytische aanpak van bottlenecks in plaats van lapwerk zorgt voor een goed gemotiveerd technisch team. Wat bepaalt het imago van een bedrijf? Nog steeds zijn op de eerste dag van een technische beurs veel stands onderbezet; 'er komen toch alleen maar studenten'. Wie niet aantrekkelijk wil zijn voor studenten en stagiairs moet de oorzaak van een imagoprobleem niet bij een ander zoeken.

HET FINSE MODEL

Hoe kan het dat een land als

Finland met zes miljoen inwoners hoog scoort waar het gaat om technologie? Nokia, Wärtsilä diesel aandrijvingen, ABB elektrische machines, Vacon en ABB frequentieregelaars, de papierindustrie, energie- en milieutechnologie, het zijn Finse technologiebedrijven. Het is de Finse overheid die de bètastudies nadrukkelijk promoot. Een technisch beroep staat maatschappelijk hoog aangeschreven. Neus in de boeken, de essentie door zien te krijgen, niks samenvattingen googlen, studenten aanspreken op aanwezigheid, betrokkenheid en individuele prestaties. Ruim baan voor ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van onderzoek, productontwerp en -ontwikkeling, projectmatig werken en materiaalkunde. Verder moet de bèta er aan de alfa: psychologie, geschiedenis, communicatieve en administratieve vaardigheden en Engels. Niet de student maar de studie staat centraal. Studententestament in Finland? Slimme bedrijven werken nauw samen met onderwijsinstellingen en faciliteren stage- en afstudeermogelijkheden en dragen bij aan onderwijs met docenten uit de beroepspraktijk.

ELEKTROMECHANICA

De barrière slechten tussen de klassieke elektrotechnische en werktuigbouwkundige vakdisciplines is een nieuwe en vooral weer technische uitdaging. De organisatie van veel moderne productiebe-

drijven kent een strakke scheiding tussen deze twee vakdisciplines. Moderne aandrijvingen kenmerken zich door een combinatie van en intensieve interactie tussen componenten afkomstig uit beide vakdisciplines. De praktijk van alledag leert dat juist elektromechanisch onderlegde technici nodig zijn om bedrijfszekere en goed functionerende aandrijvingen te ontwerpen en te onderhouden.

CONDITIEMONITORING

Het beschikbaar komen van volwassen en gebruiksvriendelijke instrumentatie is een alternatief voor het verdwijnende mens-machine contact. Veel industriële ondernemingen passen met succes analysetechnieken toe teneinde de bedrijfszekerheid van de productiemiddelen te waarborgen. Boekhouders hebben toch een probleem met conditiemonitoringprogramma's. Het levert geen 'cash inflow' op. Het voordeel van een tijdig voorkomen 'cash outflow' is onvoorspelbaar terwijl de kosten van een programma elke periode terugkomen. Het beleid is vaak reactief: een dure crash vormt de aanzet tot introductie van een conditiebewakingsprogramma onder het motto 'dit niet nog een keer'. Er is een voortdurend spanningsveld tussen alfa en bèta interesses en belangen. Het management dat hiermee het beste kan omgaan, is voorbereid op de uitdagingen van het nieuwe decennium.