

**industrial**

NUMMER 01 – 2011 – ACHTSTE JAARGANG – LOSSE VERKOOPPRIJS € 15,35

# MAINTENANCE

PROFESSIELE INFORMATIE OVER ONDERHOUD IN DE INDUSTRIE



**VEILIGHEID VRAAGT LEIDERSCHAP**

# Kleine stapjes naar grote winst

**Na het Hands on Tool Time-onderzoek dat Profion in 2008 liet uitvoeren, is eind 2010 de opvolger gepresenteerd. Op 9 december 2010 bespraken de onderzoekers de nieuwste resultaten en vergeleken deze met die uit 2008. Conclusie: de gemiddelde Hands on Tool Time (HoTT) bij de onderzochte bedrijven is zo'n tien procent verbeterd. En door de grote deelname zijn de uitkomsten betrouwbaarder. Om de resultaten in perspectief te zetten, klonk er ook een bescheiden tegengeluid. Want hoe 'heilig' is de Hands on Tool Time nu eigenlijk?**

*Elise Quaden*

Het onderzoek uit 2008 is door Profion geïnitieerd om te onderzoeken of het tekort aan technisch geschoold personeel opgevuld kan worden door productiever te werken. Met een HoTT van 42 procent bleek in 2008 bij de elf deelnemende bedrijven een groot verbeterpotentieel te zijn. Is er in twee jaar gebruikgemaakt van dit potentieel? Het recente onderzoek is grootschaliger dan het eerste. Met veertien deelnemers en bijna het dubbele aantal datasets ten opzichte van 2008 is het enthousiasme om deel te nemen groot gebleken. En volgens de onderzoekers is er nu serieuzer meegedaan dan in 2008, toen concurrentiemotieven nog een rol speelden. Joost van den Brekel, managing consultant bij PDM en Ronald de Roos, adviseur bij Ydo hebben een verbetering van zo'n tien procent waargenomen ten opzichte van 2008.

## **In perspectief**

Met het aantal deelnemers en datasets is de steekproef volgens de regels van de statistiek misschien niet helemaal representatief voor de branche. Evengoed geeft het een duidelijk beeld. Bij de onderzochte bedrijven viel de verbetering van de Hands on Tool Time naar 46 procent wel op. En nog steeds is er ruimte voor verdere verbetering. Met een gemiddelde indirecte productiviteit van 42 procent en een onproductiviteit van 12 procent is de situatie nog niet optimaal.

## **Oponthoud vermijden**

De manier om te verbeteren ligt niet in harder werken. Van den Brekel: 'We hoeven niet harder te werken maar we moeten oponthoud vermijden. Een van de belangrijkste oorzaken van oponthoud is de reistijd van mens en materieel. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat die factor verbeterd is ten opzichte van 2008. Ook de wachttijd voor vergunningen is verkort. Blijkbaar zijn procedures dus gestroomlijnd.' Over het algemeen concluderen de onderzoekers dat het onderdeel planning bij veel deelnemende bedrijven goed onder de loep is genomen. Wel zijn er punten waar nog winst te behalen valt. Van den Brekel: 'Er wordt meer tijd gestoken in operationele discussies en ook hebben werknemers soms niets te doen door het ontbreken van materialen. Op de algemene punten organisatie, voorbereiding en aansturing kan dus nog beter gepresteerd worden.'

## **Asset owners en contractors**

Opvallend is het verschil in score tussen de asset owners en de contractors. Die laatste groep scoort beter, maar met een hoger percentage onproductiviteit. Dit vindt ook zijn weerslag in de prestaties van de verschillende branches. De Roos: 'De civiele techniek scoort bijvoorbeeld goed. Hierin zitten dan ook veel contractors.' De discrepantie tussen contractors en asset owners zorgt voor de vraag waarom de asset owners achter blijven. Van den Brekel: 'Veel contractors zijn al langer bezig met het vergroten van hun productiviteit. Zij hebben daarmee waarschijnlijk een voorsprong op de asset owners. Daarbij zijn veel contractors werkzaam in de gebieden cleaning en isolatie, die beide goed presteren qua Hands on Tool Time. Asset owners zijn vaak bezig met complexere elektronische systemen. Het blijft appels met peren vergelijken.'

## **Draagvlak**

De Roos: 'Wij zien alleen cijfers. De waarde van de benchmark ligt in het geven van





ideeën, aanwijzingen om dingen te kunnen veranderen.' Van den Brekel vult aan: 'Het is belangrijk om met elkaar te sparren over best practices, om oplossingen te delen. Wat heeft bij een ander gewerk? Wij geven wel een lijst van aanknopingspunten, maar geen ranking. De verbeterstrategie is ook voor elk bedrijf anders.' De conclusie van het onderzoek is dan ook dat actief bezig zijn met Hands on Tool Time altijd loont. De verbetering in 2010 ten opzichte van 2008 toont dit aan. Met kleine stapjes boek je grote winst. HoTT mag dus hoger op de agenda komen te staan. Vaak wordt HoTT niet gekoppeld aan winst, terwijl dat wel voor meer draagvlak binnen de organisatie kan zorgen.

### Waarde

Er valt ook een tegengeluid te bespeuren. Edgar Rex, master black belt Lean Six Sigma voor Shell Nederland Raffinaderij stelt hardop de vraag 'Is HoTT wel een goede meting?'. En wat vertelt de HoTT ons over productiviteit? Rex: 'Een Hands on Tool Time van 46 procent lijkt best goed. Ik vraag me wel af: hoe zit het met de effectiviteit? Met Lean kijk je anders. Wat zegt de klant? Wat is waardevol om aan te werken? Het gaat om de waardetoevoegende activiteiten.'

Wie bepaalt wat waarde is? De klant heeft zo zijn wensen. En er zijn veel spelers in het proces, met allemaal eigen ideeën van waarde. Deze moeten eerst in kaart

### De manier om te verbeteren ligt niet in harder werken.

gebracht worden. 'Lean werkt met PCE (Process Cycle Efficiency). Dat is het percentage van de totale tijd waarin je waarde toevoegt.' Rex geeft een voorbeeld: 'In 2008 was de PCE van de chemische industrie in de VS twintig procent. De helft van de tijd werd besteed aan inefficiënte arbeid en was toch Hands on Tool Time.'

### De diepte in

Om de cijfers boven water te krijgen, moet je in het veld gaan observeren waar werknemers hun tijd precies aan besteden. De observaties kunnen dan in een flowchart gezet worden, de Value Stream Map. Uit deze analyse leid je vervolgens af welke stappen in een proces waarde toevoegen, en wat ballast is. Rex: 'Organisaties moeten zichzelf allerlei vragen stellen. Waarom doe ik iets? Heb ik deze processtap wel nodig? Vooral de informatieoverdracht, de interfaces en het gebrek aan standaardisering van werkprocessen vormen bottlenecks voor efficiënt werken. Zo hebben we bij Shell Pernis de papieren administratie die bijgehouden werd voor de werkvoorbereiding afgeschaft. Het voegde geen waarde toe, aangezien alle gegevens ook digitaal in het systeem beschikbaar waren. Om zoiets te ontdekken, moet je er zelf gaan kijken.' Het geven van een echt tegengeluid jegens het HoTT-onderzoek en haar methodologie,

vindt Rex lastig: 'Ik houd van metingen, die zijn cruciaal. HoTT en Lean doen in feite hetzelfde: ze meten performance. De twee methodes vullen elkaar aan. HoTT is generieker, met Lean ga je verder.' Joost van den Brekel kan Rex' analyse beamen: 'Door de HoTT te meten krijg je algehele resultaten. Met een methode als Lean kun je daarna de diepte in.'

### Winst

De HoTT-meting en Lean zijn dus complementair. Waar zit dan de winst die te behalen valt uit het HoTT-project 2010? Het is voornamelijk toegenomen aandacht voor het onderwerp die het verschil maakt. De benchmark kende meer deelnemers en datasets dan de vorige keer. Hierdoor zijn de resultaten betrouwbaarder en nauwkeuriger. De schaalvergroting van het onderzoek laat zien dat bedrijven bezig zijn met HoTT. De belangrijkste verdienste zit dan ook, behalve in de gemeten verhoging van de productiviteit bij de deelnemers, in de toegenomen aandacht voor de Hands on Tool Time. ■

### INFORMATIE

Meer informatie over het Hands on Tool Time-onderzoek is te vinden op [www.profion.nl](http://www.profion.nl)