

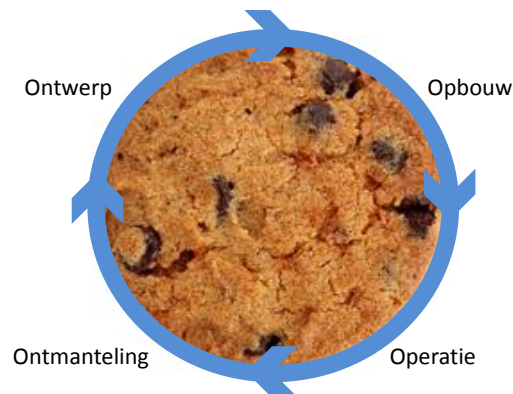
Maintenance in de boardroom?

John de Croon

24 augustus 2012

Onlangs las ik een artikeltje over dat maintenance belangrijker moet worden in de boardroom. Dit soort beweringen komt met enige regelmaat voorbij. Echter vaak worden dit soort beweringen niet concreet gemaakt en dan begint het bij mij een beetje te kriebelen. Natuurlijk is onderhoud belangrijk en zou de board dat ook moeten vinden, maar hetzelfde geldt voor bedrijfsfuncties als productie, financiën, personeelsmanagement, verkoop en ga zo maar door. Dat de board onderhoud belangrijk moet vinden is dus een algemene stelling waar ik het niet mee oneens kan zijn, maar van mij mag het wel wat scherper. Moet de onderhoudsmanager ook daadwerkelijk aan de board rapporteren? In deze column ga ik hierop in.

Mijn goede vriend Joost was in zijn vorige functie het hoofd van de technische dienst van een koekjesfabriek. Daarvan zijn er meer dan 100 in Nederland (vaak familiebedrijven), waarvan de meesten vergeleken met andere kapitaalintensieve bedrijven relatief klein zijn¹. Joost rapporteerde rechtstreeks aan de directeur, die ook eigenaar van het bedrijf was. Dat rechtstreeks rapporteren kon ook omdat het managementteam klein was. Het voordeel was dat in dit geval Joost de directeur rechtstreeks kon overtuigen dat het zinvol zou zijn om meer preventief onderhoud uit te voeren (want minder stilstand dus hogere output) en dat het daarvoor nodig is om productiemedewerkers beter op te leiden, zodat ze ook gaan helpen storingen te voorkomen en eenvoudige zaken direct op te lossen (eerste lijns onderhoud). Het kan dus zinvol zijn dat een belanghebbende van onderhoud direct invloed uitoefent op het hoger management. Hoe zit dat dan bij grotere bedrijven?



Door de maximale 'span of control' is het bij bedrijven met een omvang van pakweg honderd medewerkers of meer om praktische redenen vaak zo dat de onderhoudsmanager niet rechtstreeks aan de directie rapporteert, maar dat de onderhoudsmanager dat doet aan een productie- of plantmanager. Toch zal ook hier een directeur de gesloten vraag 'is onderhoud belangrijk' met 'Ja' beantwoorden. Het belang wordt dus ingezien. Zijn we daarmee klaar? Nee, natuurlijk niet.

Bij een klant van ons, een groot productiebedrijf, rapporteren plantmanagers aan de directeur. De onderhoudsmanager rapporteert aan de desbetreffende plantmanager. De directeur kijkt met de plantmanagers ieder kwartaal via een geformaliseerd proces naar de beschikbaarheid van de plants en de kosten die daarvoor nodig zijn. Voor de beschikbaarheid en kosten zijn concrete doelen afgesproken. Gaat het de verkeerde kant op (teveel storingen), dan krijgt de plantmanager opdracht om ervoor te zorgen dat de doelen toch gehaald worden. De directeur bemoeit zich dus niet met de inhoud. De doelen bevatten het 'wat'. De plantmanager geeft hiertoe de onderhoudsmanager weer opdracht, die het 'wat' vertaalt naar het 'hoe'. Dat kan inhouden dat de onderhoudsschema's worden geëvalueerd en bijgesteld, omdat het beoogde effect niet is gehaald.

¹ aantallen medewerkers in grootte orde tussen enkele tientallen en honderd en grofweg enkele miljoenen euro's geïnvesteerd vermogen.

Hier is een aantal dingen geregeld:

- De rollen asset eigenaar, asset manager en service provider zijn belegd²
- Er is een uniform raamwerk afgesproken waarin bedrijfswaarden en KPI's zijn vastgelegd alsmede een risicomatrix. Dit noemen we ook wel een besturingsraamwerk
- Er wordt driemaandelijks een plan – do – check – act cyclus doorlopen, waardoor voortdurend verbeterd wordt.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat er belang gehecht kan worden aan onderhoud op directieniveau, zonder dat de onderhoudsmanager zelf direct contact heeft met de directeur.

Toch zien we dit bij andere bedrijven soms minder goed geregeld. Dat kan een aantal redenen hebben. Allereerst zijn de rollen niet altijd helder belegd. De directeur (bijvoorbeeld de asset owner) moet niet op de stoel van de maintenance manager (bijvoorbeeld service provider) gaan zitten en vaststellen dat de preventieve onderhoudsfrequentie verhoogd moet worden. Immers kan dat een hele dure maatregel zijn, terwijl andere (goedkopere) maatregelen mogelijk hetzelfde effect hebben (bijvoorbeeld eerste lijns onderhoud).

Soms ontbreekt het ook aan een uniform besturingsraamwerk. Er is dikwijls wel een risicomatrix, maar het probleem is dan dat er verscheidene zijn die verschillende doelen beogen. De onderhoudsmanager heeft er een bedacht voor onderhoud, financiën heeft er een om te toetsen of verzekeringen nodig zijn en er is er bijvoorbeeld een vanuit arbeidsomstandigheden (de 'RIE': Risico-inventarisatie en Evaluatie). Die matrices zijn dan niet consistent met elkaar, waardoor verschillende functionarissen eenzelfde risico de ene keer met risicomatrix 1 wel als acceptabel classificeren en met risicomatrix 2 niet. In combinatie met rollen die niet helder zijn, kan de onderhoudsmanager dan zelf de grenzen voor acceptatie van een risico gaan bepalen. Daarmee gaat de onderhoudsmanager dan op de stoel van de directeur zitten. Er is dus één matrix nodig vanuit directieniveau³ gekoppeld aan heldere rollen en een periodieke evaluatie van de prestaties op de KPI's en de risico's die gelopen worden. Dat is (veel) belangrijker dan dat de onderhoudsmanager zelf rechtstreeks rapporteert aan de directeur.

Dat brengt me terug naar de titel 'Maintenance in de boardroom'? Dat eindigt met een vraagteken en wel met een reden. Het asset management concept (en PAS55) is in het leven geroepen om een optimale waarde te creëren met bedrijfsmiddelen. Achterliggende gedachten waren onder andere het tegengaan van functionele verkokering, het holistisch bekijken van problemen en het doorbreken van muren tussen afdelingen die georganiseerd zijn conform de levenscyclus van bedrijfsmiddelen.

Ik wil de titel bij nader inzien dus graag veranderen in 'Asset management in de boardroom!' Daarmee is maintenance automatisch vertegenwoordigd. Dat betekent dat de asset management rollen helder ingevoerd moeten zijn (de board is de asset owner), een uniform bedrijfswaardenraamwerk moet zijn vastgesteld (waarvoor de board verantwoordelijk is) en periodiek een evaluatie wordt uitgevoerd op asset management prestaties en risicoprofiel. Het bespreken van die prestaties en risicoprofiel kan de onderhoudsmanager zijn, maar dat hoeft dus niet. Het kan ook een plantmanager zijn. Met de directie moeten dus doelstellingen en de (organisatorische) onmogelijkheden om die te bereiken besproken worden. Maar over de inhoud van asset management ga je toch niet met de board overleggen?

John de Croon is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met Ype Wijnia heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

² Zie de column <http://www.assetresolutions.nl/nl/column/zin-en-onzin-van-asset-management-rolsplitsing>

³ Er kunnen best hieruit matrices zijn afgeleid, maar die moeten dan wel samenhangend zijn waardoor tot een zelfde classificatie van een risico wordt gekomen