

**industrial**

NUMMER10 – 2009 – ZESDE JAARGANG – LOSSE VERKOOPPRIJS € 13,90

# MAINTENANCE

PROFESSIELE INFORMATIE OVER ONDERHOUD IN DE INDUSTRIE



**VOORTGANG NAAST VEILIGHEID**

# Benchmark voor lagere kosten onderhoudsstop

**De afgelopen tien jaar zijn de kosten van onderhoudsstops van raffinaderijen jaarlijks met maar liefst vijftien procent gestegen. Tegelijkertijd is ook de werkdruk toegenomen. Er worden jaarlijks tien procent meer uren gemaakt. De cijfers komen uit een onderzoek van het Amerikaanse Solomon Associates. Ze zijn aanleiding voor het opstarten van een nieuw onderzoek dat meer inzicht moet geven in waar deze toename vandaan komt en hoe de stijging een halt kan worden toegevoerd.**

Liam van Koert

‘Hoewel de meeste bedrijven zich wel bewust zijn van de stijgende kosten van onderhoudsstops, is er voor hen maar weinig vergelijkingsmateriaal’, stelt Glen Young. De projectmanager van het in Texas gevestigde onderzoeksbureau is hard aan het werk om die kennisachterstand in te halen. ‘Diverse bedrijven klopten bij ons aan om te vragen of we benchmarks konden ontwikkelen. Deze cijfers kunnen ze vervolgens gebruiken om te kijken hoe ze op verschillende onderdelen presteren, om daarna gericht verbeteringsprojecten op te starten.’ Dat diverse bedrijven juist bij Solomon aanklopten voor een studie naar onderhoudsstopkosten, was op zich niet vreemd. Eerder voerde het bedrijf namelijk een studie onder dezelfde doelgroep uit met de naam Fuels Refinery Performance Analysis. En het was juist deze studie waaruit de stijging van de onderhoudsstopkosten met vijftien procent per jaar en de toename van het aantal gewerkte uren met tien procent per jaar naar voren kwam.

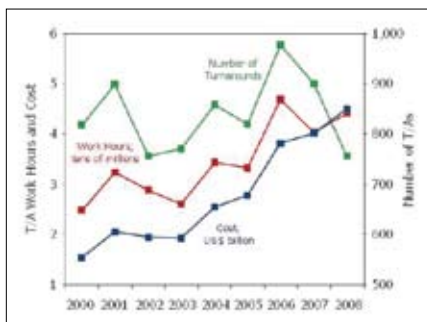
## Inzicht

Metten is weten en kennis is macht. Reden genoeg om als bedrijf goed in de spiegel te kijken en te leren waar je staat in het grote geheel. Young is er zeker van dat het de prestatie van de deelnemers ten goede zal komen. ‘Door aan de studie deel te nemen, zijn de deelnemers in staat hun eigen sterktes en zwaktes ten opzichte van hun concurrenten inzichtelijk te krijgen. Want juist door te vergelijken en te analyseren waar de gaten zitten, kunnen potentiële gebieden voor verbetering worden aangewezen. Ons team met ervaren consultants kan vervolgens helpen deze gaten te dichten, of deelnemers kunnen de verbeterpunten aanpakken door intern teams te formeren die een gericht verbeteringstraject opstarten. Uiteindelijk zal dit niet alleen helpen de onderhoudsstop efficiënter uit te voeren, maar ook om de planning en budgettering ervan te verbeteren.’

Ook de sterke punten die uit de analyse voortkomen, kunnen volgens Young waardevolle informatie opleveren voor het verbeteren van onderhoudsstops. ‘Daar waar een bedrijf met kop en schouders boven de rest uitsteekt, kan het nuttig zijn te onderzoeken hoe dit komt. Want door dit onderdeel als best practice te bestempelen, kunnen elementen die tot het succes hebben bijgedragen wellicht ook voor andere onderdelen worden ingezet.’ Over de deelnemers aan de studie hult Young zich in geheimzinnigheid. ‘Deelnemers aan onderzoeken van Solomon Associates worden altijd geheim gehouden. Ook kan ik niet zeggen hoeveel bedrijven er meedoen, maar als vuistregel kun je er van uitgaan dat er minimaal twaalf tot vijftien bedrijven nodig zijn om genoeg input te hebben voor een goede analyse. Over hoe meer data we beschikken, des te beter zullen de conclusies zijn. Daarnaast kan ik wel vertellen dat we nog steeds nieuwe deelnemers verwelkomen en dat alleen bedrijven die zich bezig houden met raffinage of petrochemie worden uitgenodigd. We staan dan ook nog aan het begin van het onderzoek. Wel kan ik het aantal deelnemers uit de vorige brandstofstudie noemen. Hier was meer dan tachtig procent van de wereldwijde raffinagecapaciteit vertegenwoordigd. We hebben dan ook goede hoop dat het met de deelnemersaantallen van dit onderzoek ook wel goed zal komen.’

## Werkwijze

Omdat de benchmark is bestempeld als evergreen onderzoek, is er geen deadline voor deelname. Dit zou ook niet mogelijk zijn, aangezien onderhoudsstops nooit voor alle bedrijven op hetzelfde tijdstip plaatsvinden. ‘De data worden verzameld tijdens de onderhoudsstop. Over het algemeen krijgen wij de volledige data zes weken nadat de onderhoudsstop is afgerond’, aldus Young. ‘Vier weken na het indienen van de gevalideerde data wor-



De kosten en het aantal gewerkte uren voor onderhoudsstops van 2000 tot 2008.



den de resultaten aan de deelnemer teruggekoppeld.' Op de vraag over welke data het precies gaat, antwoordt hij: 'Zonder al te diep in te gaan op de details van de getallen zijn er verschillende onderzoeksgebieden gedefinieerd. Zo worden typen units en bijbehorende capaciteit in kaart gebracht, worden de precies uitgevoerde werkzaamheden benoemd en wordt er een onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte werkzaamheden. Daarnaast worden gebruikte materialen en gereedschappen in kaart gebracht en wordt ook de logistiek onder de loep genomen. Hetzelfde geldt natuurlijk voor geleden productieverliezen en stilstandtijden. Tot slot worden ook de bedrijfsprocessen bekeken. Hoe verloopt de planning? Hoe worden uit te voeren werkzaamheden geïdentificeerd? Hoe wordt omgegaan met mijlpaalmanagement en hoe zijn de interfaces met de verschillende betrokken partijen en afdelingen tijdens de operatie?'

Om te zorgen dat de deelnemers hun gegevens ten aanzien van een bepaalde prestatie wel met elkaar kunnen vergelijken — het moeten voor alle partijen appels zijn — heeft Solomon Associates een Turnaround Complexity Index (TCI) in het leven geroepen. 'De TCI houdt rekening met capaciteit van een unit, activiteiten

per installatiegrootte en categorie, werken en complexiteit. Alleen door deze factoren in een standaard index te vangen, kan een eerlijke vergelijking worden gemaakt', licht Young toe.

### **Verwachtingen**

Hoewel er nog niets bekend is over de uitkomsten van het onderzoek en Young geen voorbarige conclusies wil trekken, heeft hij wel degelijk bepaalde verwachtingen. 'Op de eerste plaats verwacht ik een grote toename van het aantal inschrijvingen. Daarnaast staat vast dat de resultaten van de verschillende bedrijven behoorlijk uiteen zullen lopen. Dit is nu eenmaal een ervaringsgegeven dat we in de loop van de tijd hebben opgedaan. En tot slot verwacht ik dat het overgrote deel van de bedrijven gebieden zullen vinden waar ze hun onderhoudskosten omlaag kunnen brengen. Ik heb het dan niet over een beetje, maar over een substantieel deel. ■

### **SOLOMON ASSOCIATES**

HSB Solomon Associates houdt zich bezig met het verbeteren van de prestatie van verschillende bedrijven in de energiesector. Hierbij worden gaten in de operationele activiteiten geïdentificeerd en gedicht. Bedrijven die interesse hebben in deelname aan de Turnaround Study of er meer informatie over willen kunnen contact opnemen met Glen Young: +1 972.739.1802 of [glen.young@solomononline.com](mailto:glen.young@solomononline.com).