



MORE4CORE

EERSTE GROTE STUDIE OVER MRO IN WEST-EUROPA

Onder impuls van de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij in Nederland werd in 2012 een grootschalig interreg project rond onderhoud geïnitieerd. Het belangrijkste werkpakket was een benchmarkstudie naar het belang van onderhoud in de West-Europese industrie. BEMAS nam als werkpakketleider Mainnovation en KPMG onder de arm om respectievelijk een economische impact- en benchmarkstudie uit te voeren. Zo werd samen met de respectievelijke federaties, de huidige situatie in België, Nederland, Frankrijk en Duitsland in kaart gebracht. Om vervolgens een onderbouwde prognose te maken van hoe de MRO (Maintenance, Repair and Operations)-sector moet evolueren om op de komende industriële noden in te spelen. En de conclusies van dit More4Core-project zijn toch wel vrij opmerkelijk...

DOOR ELS JONKHEERE, MAINTENANCE MAGAZINE

Sinds de crisis staat de industrie in Noordwest-Europa onder grote druk. De verminderde koopkracht en de concurrentie van de opkomende nieuwe economieën zorgt ervoor

dat ze meer met minder moet doen. Efficiënter werken staat overal hoog in de agenda. Maar daarbij wordt nog al te veel naar directe financiële 'cost cutting' gekeken. Dat slimmer omgaan met onderhoud en asset management ook, en zelfs een heel efficiënte,

optie is om de concurrentiepositie te verstevigen, blijkt nog onvoldoende tot de industrie door te dringen. Toch zijn er al verschillende spelers die bewezen hebben dat de formule daadwerkelijk werkt. **Mark Haarman**, Managing Partner van Mainnovation: «De benchstudie werd gelanceerd om een inzicht in deze mogelijkheden te krijgen. Bedoeling



was zowel kwantitatief als kwalitatief de trends en ontwikkelingen binnen de MRO-sector te bepalen. Hierbij werd uitgebreid aandacht besteed aan KPI-prestatie metingen, veroudering van assets, de technische staat van assets en asset risico's, marktintegratie en

uitbesteding in onderhoud, personeelsontwikkelingen binnen de sector en onderhoudsinnovaties.»



Wim Vancauwenberghe van BEMAS: «Op die manier wilden we een beter zicht op de sector krijgen en nagaan in welke mate onderhoud een rol kan spelen in het behoud van een duurzame industriële

activiteit in West-Europa op lange termijn. Deze inzichten kunnen nu overheden helpen om maatregelen te treffen, gebaseerd op de concrete gegevens uit deze benchmark studie. Maar de resultaten zijn ook belangrijk voor onze leden en de industrie in het algemeen. Want het geeft ze een leidraad van wat hun verbeterpotentieel naar de toekomst toe kan zijn. En dat er nog één en ander kan veranderen, is duidelijk...»

Vier landen onder de loep

In concreto kregen een tweehonderdtal bedrijven uit de proces-, de pharma/food/beverage- en de maakindustrie in België, Nederland, Frankrijk en Duitsland een uitgebreide vragenlijst. De antwoorden werden vervolgens door een specialist van Mainnovation ter plaatse geverifieerd. Parallel voerde KPMG een onderzoek naar de macro-economische factoren van MRO, zoals besteed budget, aantal werknemers, geïnvesteerd vermogen, ...

Mark Haarman: «Door beide resultaten te koppelen, konden we een trendanalyse uitvoeren en prognoses maken voor de toekomst van de MRO-markt. Ik wil wel meegeven dat we de meeste medewerking van Belgische en Nederlandse bedrijven kregen, waardoor de conclusies dus vooral op deze landen slaan. Aangezien de antwoorden die we vanuit Frankrijk en Duitsland mochten ontvangen, heel erg parallel waren, kunnen we echter stellen dat de resultaten en prognoses eigenlijk voor heel West-Europa van toepassing zijn.»

Levensduurverlenging wordt cruciaal

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is zonder twijfel het feit dat 44% van de assets binnen de tien jaar aan het

einde van hun levenscyclus komen (een vervangingswaarde van ruim driehonderd miljard in België en Nederland).

Wim Vancauwenberghe: «Gezien de huidige economische omstandigheden is het duidelijk dat het financieel onhaalbare kaart zal zijn om al deze assets door nieuwe te vervangen. Uit de bevraging bleek trouwens dat bijna één derde van de respondenten nu al aangeeft dat ze voor levensduurverlenging opteren, om zodoende minder aan het investeringskapitaal te raken. 9% stelde dat de betrokken assets uit dienst zullen worden



44% van de assets bereikt binnen de tien jaar het einde van zijn levenscyclus komen: waardoor een vervangingswaarde van ruim driehonderd miljard ontstaat in België en Nederland...

gehaald en de betreffende activiteit dus stilgelegd. Dat cijfer valt bij de bevroagde bedrijven alvast nog mee, in vergelijking wat door sommigen wordt beweerd. Bijzonder interessant is dat er bij een aanzienlijk deel van de industriële assets in Noordwest-Europa dus voor levensduurverlenging zal worden geopteerd. En dat is eigenlijk een terrein waarmee MRO momenteel nog niet echt bezig is. Met andere woorden: de technische dienst zal zich moeten heroriënteren en op een andere manier gaan denken en werken. Tevens zullen intensere samenwerkingsverbanden met studie- en ingenieursafde-

lingen noodzakelijk zijn om efficiënt op deze uitdaging in te spelen.»

Naar een asset portfolio management

Volgens **Mark Haarman** moeten we naar een totaal nieuwe aanpak waarbij assets levenslang worden gerecycleerd. «Dat is niet alleen goed voor de economische rendabiliteit van de bedrijven; het kadert eveneens in duurzaam ondernemen. Toch zal de industrie dit niet in haar eentje kunnen realiseren. Voor de overheid is het een enorm belangrijk aandachtspunt om na te gaan hoe ze bedrijven zullen helpen met beleidsondersteunende maatregelen die levensduurverlenging van machines stimuleren.»

Wim Vancauwenberghe vervolgt: «Technische diensten sturen jaar per jaar. Met verouderde installaties is het essentieel om tien jaar vooruit te kijken. Je moet inzicht krijgen in hoelang ze nog zullen meegaan, hoe de einde levensduur te bewaken, wat er moet worden gedaan om de levensduur te verlengen, ... Onderhoudsmanagers moeten met andere woorden aan asset portfolio management gaan doen en projectmatig werken. Ingenieursdiensten die zich nu voornamelijk op nieuwe projecten richten, zullen met onderhoudsdiensten moeten samenwerken om de uitdaging van levensduurverlenging aan te pakken. Een logisch gevolg is tevens dat de omvang van de onderhoudsmarkt zal toenemen. Momenteel zijn er ongeveer 3,8% van de werkende Belgen actief in MRO. Dankzij de levensduurverlengende projecten zou dat richting 5% kunnen gaan.»

Veiliger, meer en flexibeler

Tweede belangrijke conclusie: 18% van de onderhoudsmanagers geeft aan dat er een gerede kans op veiligheidsongevallen bestaat. Dit is voornamelijk het gevolg van een verouderd machinepark, waardoor de situatie er niet beter op zal worden als er aan levensduurverlenging van de installaties wordt gedaan. Want bij de einde levensduur van machines is de kans op een ongeval 60% hoger dan bij de start van de levensduur. **Vancauwenberghe:** «MRO zal dus ook zwaar op de modernisering van assets dienen in te zetten, dit zowel om het risico op arbeidsongevallen te vermin-



Nog enkele markante conclusies

■ Binnen de MRO-sector is er geen sprake van **vergrijzing**, de gemiddelde leeftijd bedraagt 44 jaar. Niettemin zal de grote uitstroom over tien jaar (dus precies op het moment dat de problematiek van de eindelevensduur van de machines echt begint te spelen) starten.

■ Ongeveer 1/3 van het onderhoud wordt **uitbesteed** en dat aandeel blijft redelijk stabiel. Interessant: de 'koplopers' besteden niet meer uit dan de 'volgers'. Mark Haarman: «De hoeveelheid uitbestedingen speelt dus geen rol in succesvol onderhoud. Wel de manier waarop je uitbesteedt, de gehanteerde contracten en de samenwerkingsvormen. Op dat vlak is er nog veel werk aan de winkel om bedrijven te sensibiliseren en over best practices te informeren.»

■ Qua **innovatie** wordt 'smart equipment' als prioriteit aangeduid. Hierbij wordt voornamelijk gedacht aan sensoren die de toestand van componenten meten en een alarm genereren wanneer onderhoud is vereist. Dit is dan gekoppeld aan een smart systeem. Op nummer twee staat 'advanced IT solutions': de software die nodig is om iets met de data van de 'smart systems' te doen. Derde in de rij is 'advanced materials', zoals materialen die zichzelf herstellen als er een scheurtje ontstaat. <<

deren als de efficiëntie van de productie te verhogen. Want met levensduurverlenging alleen zullen de bedrijven er niet komen. De oude installaties zullen ook in staat moeten zijn om meer en flexibeler te produceren met minder middelen en mankracht. Enkel dan kan de concurrentiepositie op termijn worden behouden en zelfs versterkt.»

Preventief onderhoud: dé successleutel

Hiermee komen we meteen op de derde conclusie: er is wel degelijk heel wat potentieel om de MRO te verbeteren en dus tot een efficiëntere en flexibelere productie te komen. **Haarman**: «We hebben de bedrijven per sector in twee groepen opgedeeld: 25% koplopers versus 75% volgers. Uit onze bevraging bleek dat de 'top performers'

«Levensduurverlenging in plaats van vervangen oude assets kan 44 miljard per jaar opleveren»

op technische beschikbaarheid gemiddeld 6% en op kostenprestaties maar liefst gemiddeld 42% beter scoren dan de minder goede leerlingen in de klas. Toen we nagingen wat precies de reden was dat de eerste groep het zoveel beter deed, was er maar één domein dat in het oog sprong: de mate waarin ze aan preventief onderhoud doen. Eigenlijk is dat logisch: meer preventief onderhoud betekent automatisch een lagere onderhoudskost en een hogere technische beschikbaarheid door een efficiëntere en effectievere inzet van zowel materieel als technici. Er zijn minder onderdelen nodig en er moet minder worden vervangen, wat in een financiële meerwaarde resulteert. Wanneer we dit naar een macro-economisch niveau extrapoleren, ligt er voor de Noordwest-Europese markt 85 miljard euro op het vlak van efficiëntie en productiviteitsverbetering voor het grijpen. Met andere woorden: als alle bedrijven het niveau van de koplopers zouden halen, zou de West-Europese industrie een gigantisch bedrag ter

beschikking krijgen om haar competitiviteit te verbeteren.» **Vancauwenberghe** speelt daarop in: «De kunst is echter om niet te praten, maar te doen: leren van ervaringen en verbeteringen implementeren. Veel bedrijven willen wel die weg inslaan, maar slagen er maar niet in om de organisatie neer te zetten die toelaat om deze plannen te concretiseren.»

Enorm potentieel op vele vlakken

Volgens BEMAS en Mainnovation ligt de allerbelangrijkste uitdaging voor de MRO-sector in de combinatie van levensduurverlenging en de optimalisatie van machines. «Het accent moet niet op het bouwen van gloednieuwe fabrieken in Europa liggen», verduidelijkt **Vancauwenberghe**. «Wel op de optimalisatie van wat we al beschikbaar hebben, door toepassing van nieuwe technologieën en materialen. Zodat er meer kan worden geproduceerd met dezelfde assets. De onderhoudsmanagers moeten hun focus verleggen van 'in stand houden' naar 'verbeteren', en van correctief naar preventief en predictief onderhoud.»

Haarman: «De algemene conclusie is dat dit alles kan leiden tot een verhoging van de concurrentiekracht van de Westeuropese industrie met 30%, mits de bedrijven in staat zijn om de grotere productievolumes daadwerkelijk in de markt af te zetten. Er zou een besparing van 25% op de investeringskosten kunnen worden gerealiseerd door levensduurverlengende projecten in plaats van de oude assets te vervangen, wat op zo'n 44 miljard euro per jaar neerkomt. De werkgelegenheid in de MRO-sector zou met 3% groeien en dat komt overeen met zo'n 80.000 voltijdse equivalenten. De werkomgeving zou erop vooruitgaan, en de kans op veiligheids- en milieuincenten afnemen. En tenslotte zou er een groei van 1,8% zijn van het aandeel van de industrie in het gezamenlijk Bruto Binnenlands Product in Noordwest Europa, wat neerkomt op zo'n 103 miljard per jaar. Deze cijfers spreken eigenlijk voor zich: de oplossing om onze industrie in de toekomst te laten overleven, ligt voor een groot deel in een aangepaste aanpak van MRO...» << (foto's: Geysen H.O., ThyssenKrupp, Nyrstar, Maintenance Partners)