

## Ervaringen

drs. ing. Koos Oudshoorn RVGME

Als Assetmanager maak ik gebruik van mijn technische achtergrond in (productie) techniek en mijn bedrijfskunde opleiding op het gebied van management van verandering. De afgelopen jaren heb ik me tevens verdiept in de communicatie technieken van NLP en het Coherence concept en dit toegepast in de praktijk. Door deze kennis en opgedane ervaring ben ik zeer goed in staat om u van dienst te zijn op gebied van Assetmanagement vraagstukken binnen het totale speelveld van **Management (Wie), Organisatie (Hoe) en Strategie (Wat)**. Mijn ervaring heeft zich gedurende de afgelopen ruim 30 jaar gevormd door functies in de (FMCG)industrie, energie/zware industrie, projectontwikkeling en vastgoedwereld. Dit in de werkvelden Maintenance, Engineering, Facilitair, Projecten, Operations en Plant management. Momenteel samengevoegd onder de benaming Asset management.

Door mijn zeer praktische achtergrond en ervaring ben ik in staat mij snel te verdiepen in uw organisatie. Van hieruit stel ik voor uw situatie passende plannen op om deze aansluitend met uw medewerkers te vertalen tot zeer werkbare en productieve oplossingen in het werkveld zelf.

Vaak wordt er niet meer vanaf nul gestart en zijn er al bestaande installaties en is er al heel veel kennis en ervaring opgedaan met deze installaties. Het meest onderschatte is de kennis en ervaring bij de mensen in het veld, uw mensen, die dagelijks met de installaties werken en deze onderhouden of repareren. Bijvoorbeeld voor het verbeteren van de uptime van installaties, de OEE en ook bij nieuwbouw, start dit met het ophalen van deze kennis bij de mensen in het veld en door ondersteuning aan te bieden bij het doen van analyses, zoeken van oorzaken en onderbouwen van de problemen en aansluitend zorgen voor het doorvoeren en realiseren van de beoogde oplossingen.

Onderstaand een korte weergave van mijn ervaringen, onderverdeeld naar Leidinggevende en organisatorische, gerealiseerde projecten, uptime verbeteringen (RAMS) en skills.

### Leidinggevende / organisatorische ervaring:

- Leiding gegeven aan operations afdelingen
  - Productieploeg bij Quaker Oats (2 shiften),
  - Verpakkingsafdeling (3 shiften) bij Wessanen
    - Door zelfsturende team aanpak, de OEE in de verpakkingsafdeling verhoogd met 20% op de bulklijn, de verbetering van de assortimentenlijn en de handmatige verpakking waren nog hoger. Hiervoor, eigenaarschap ingericht (op tactisch niveau voor steeds een gedeelte van de installaties), doelstellingen besproken, registratie van output per ploeg verzorgd en gevisualiseerd. De ploegoverdracht aan de machines verzorgd en voor het oplossen van storingen met filmopnames gewerkt om de exacte oorzaak en toedracht vast te stellen.



- Dagelijkse onderhoudsprocessen bij Woonstad Rotterdam.
  - In verband met het verkrijgen van meer grip op het dagelijks onderhoud, storingen, kwaliteit, klanttevredenheid en kosten een brown paper sessie gehouden. Tijdens deze bijeenkomst met medewerkers en betrokkenen uit het werkveld ongeveer 160 verbeterpunten benoemd. Deze aansluitend verdeeld naar thema's en gefaseerd opgepakt en verbeterd.
  - Hiermee is gedurende meerdere jaren 15% kosten per jaar bespaard en is de klanttevredenheid toegenomen. Ook is deze storingsinformatie ingebracht in het gepland onderhoud, waardoor gericht onderhoud is uitgevoerd met een verbetering van de uptime.
- Plant manager op twee productielocaties (2 shiften) bij de Banketgroep.
  - Door toepassing van een gerichte RCA aanpak OEE verbetering doorgevoerd aan de productielijnen.
  - Kwaliteitsanalyse en procesverbeteringen doorgevoerd m.b.t. productkwaliteit.
- Leiding gegeven aan maintenance en facilitaire diensten,
  - Technische dienst en projecten bij Wessanen (drie ploegendienst met consignatie),
    - TPM methode en CBM aanpak, verbetering uptime.
    - Coderen, registreren (beheersysteem), standaardiseren (technische specificatielijst), voorraadbeheer (reservedelen) en rapportage.
  - Technisch beheer bij The Greenery (vervanging i.v.m. ziekte).
  - Afdeling techniek bij Woonstad Rotterdam,
    - CBM methode en MJOB.
    - Registreren, SLA's en rapportages.
    - Resultaatgericht opdrachtgeverschap.
  - Technical Services NRG (dagdienst/twee ploegen met consignatie),
    - TPM methode en RCM aanpak, verbetering uptime.
    - 5S, coderen, registreren, standaardiseren, rapporteren.
    - Omslag gerealiseerd van reactief naar preventief onderhoud, periodieke onderhoudstoppen ingevoerd en opgenomen in de S&OP.
    - Een training voor derden opgezet, waardoor er tijdens de onderhoudsstop effectiever en efficiënter (met meer gekwalificeerde mensen tegelijk) gewerkt kan worden.
- Projectteams aangestuurd bij Quaker Oats, Wessanen, Woonstad Rotterdam, The Greenery, NRG, ProTaTec, Banketgroep en Royal A-ware (zie overzicht gerealiseerde technische projecten)
- Procesmanager bij Wessanen, Woonstad Rotterdam, NRG, ProTaTec en Banketgroep.
  - Opleiden en ontwikkelen van organisatie, afdelingen, medewerkers en derden.
- Hoofd van de lokale noodorganisatie en hoofd BHV (zeer ernstig bedrijfsongeval, wateroverlast / overstroming, NH3 lekkage (1200 kg) groot alarm en een regionale spanningsuitval met totale bedrijfsontuiming).
- Coaching, beoordeling, promotie, degradaties, ontslag en aannemen van medewerkers.
- Consignatie 24\*7, ploegoverdracht, werkvergunningen, ochtendopening / toolbox bijeenkomsten en werkplekinspecties
- Toepassen van het Coherence model, opstellen bedrijfsplannen, afdelingsplannen, wijkstrategieën, X-Matrices.
  - Notities opgesteld voor Assetmanagement, een kwaliteitsvergelijking t.b.v. een fusie tussen twee corporaties, een vervangingsbeleid ten behoeve van CV ketels, beleidsnotitie t.b.v. het dagelijks onderhoudsproces, klanttevredenheidsonderzoeken etc.
- Inkoop, inkoopstrategie, Kraljich, SLA's, prestatiecontracten, inhuur, outsourcing, financiën en rapportages (KPI's)
- Bestuurlijke zaken, wet en regelgeving, MER, RIP, bouw- en milieuvergunningen, QHSE, duurzaamheid en ARBO.

### **Gerealiseerde technische projecten:**

- Stortgoedtransportsystemen (vacuümtransport, pneumatisch transport (speciale aandacht voor slijtvastheid), elevatoren, kettingtransporten, reinigingssystemen, aspiratiesystemen en verpakkingsinstallaties zoals een blikvulmachine)
- Repenproductielijn voor crueslirepen ontwikkeld en gerealiseerd (kookketels (via stoom), continudoseerunits voor vaste en vloeibare producten (CIP), menginstallatie en een besturingssysteem met blindschema)
- Een ontvangst, opslag en behandeling / onderhoud voor kaas (magazijn, behandelinstallaties, (nieuw ontwikkelde) automatische magazijnkranen, traversewagens, conditionering en Scada)
- Nieuw ontwikkelde transporttray voor kaas (nestbaar) met automatische aanvoer en ontstapelen en stapelinstallatie.
- Geheel vernieuwde verpakkingsafdeling ontwikkeld via een simulatie pakket en aansluitend gerealiseerd naast de bestaande verpakkingsinstallaties (vol automatisch magazijn met twee automatische magazijnkranen, conditionering, een bulkverpakkingslijn voor Leerdammer en 12 kg kazen, voorzien van pakketonstapelaar, X-ray scanner (nieuw ontwikkeld), paraffineermachines, weegschalen, metaaldetectie, inpakmachines, palletisers, en een assortimentenlijn geschikt voor meerdere formaten en modellen kaas, containerverpakking / belading, met een knikarmrobot voorzien van wisselgereedschap, horizontaal en verticaal transport en verlading via loading docks enz.)
- Revisie van diverse verschillende automatische magazijnen met kaas behandelinstallaties.
- Facilitaire voorzieningen zowel tijdelijk als blijvend (volledig ingerichte kantoren, tradingroom, was- en kleedruimtes, kantine met voorzieningen, sprinklerinstallaties, zowel droog als nat, toegangscontrole met antipasback systeem, brandbeveiligingssystemen (VESDA, lijn detectie, puntmelding, gasblussing etc.), brandmuren (6 uur WBDBO), constructieve scheidingen (staalconstructies), terreininrichtingen, laadkuilen, wegennet, automatische hekwerken en terreinbeveiliging en -verlichting enz.)
- Middenspanning trafostation en inrichting (10 kV), Centrale NH3 koelinstallatie, blokverwarming en centrale ketelhuizen.
- Nieuw voorverpakkingsbedrijf (clean room met conditionering, lucht filtratie, GMP afwerking en overstap voorziening, laad en losruimte en bijbehorende voorzieningen, opslag (ruw en gereed product), schaafruimte, sanitaire ruimte, was en kleedruimte, kantoren, terreininrichting enz.)
- Integraal besturingsconcept ontwikkeld en de koppeling van SAP met de operationele en lokale besturingssystemen, gerealiseerd (beheerssysteem, t.b.v. productie, voorraadbeheer en Assetmanagement)
- Opstellen implementeren ISO 9001, ISO 14001, FDA Food Defense, uitvoeren van audits.
- Nieuwbouw en renovatie (aansluitend verhuur of verkoop) van bedrijfsruimtes en woningen (hoogwaardige HACCP verpakkingsruimte, verzamelgebouwen, flats en wooncomplexen. Inclusief de gebouw gebonden installaties, zoals liften, ventilatie systemen, verwarming, brandbeveiliging enz.)
- Infra voorzieningen, terreinontsluiting, terreininrichting, verkeersafhandeling (lokaal en openbare weg), logistieke voorzieningen.
- Sloop van bedrijfspanden (50.000m<sup>2</sup> met asbesthoudend dak), asbestsanering, luchtmonitoring, bodemsanering en herstel.
- Renovatie en modificatie van productieruimtes, productie installaties, verpakkingsmachines etc. onder zeer hoge kwaliteits- en veiligheidseisen in een zeer risicovolle omgeving.
- Geheel nieuwe Productie installaties voor het in de cellen manipuleren, pakken en verpakken van producten en materialen in een zeer risicovolle omgeving.
- Deeg doseerinstallatie met feedbackregeling t.b.v. een betrouwbare E-gewicht dosering en een minimale give away.

### **Uptime verbeteringen (RAMS):**

- **Betrouwbaarheid,**
  - Een banderolleermachine voor het omwikkelen van kazen levert onjuiste kwaliteit en daarmee veel ongeplande productiestoppen en uitval. Terwijl de perforatie (t.b.v. een scheurlijn) wel was aangebracht scheurde de banderol op de verkeerde plaats. Treksterkte proeven gedaan, vastgesteld dat een perforatie in het bedrukte deel van de banderol nog steeds sterker is dan het onbedrukte deel. Merkenlezer aangebracht en probleem opgelost. Door de fabrikant is deze aanpassing later ook als standaard geleverd bij zijn nieuwe machines.
  - Afstelling komborstels van de kaasplanken wasmachine. Door een te strakke afstelling was er een te geringe standtijd en extra ongeplande stilstand (gaat ten koste van productkwaliteit en kosten). Door analyse van het probleem met betrokkenen uit het veld een werkinstructie opgesteld en dit door de storingsmonteur laten presenteren aan de collega's en als standaard ingevoerd.
  - X-ray scanner ontwikkeld om continu scannen van kazen (gat vorming en verdeling) mogelijk te maken (100 % check). Dit in samenwerking met Siemens en TNO. Op basis van een gekoppeld rekenprogramma was een absoluut beoordeling mogelijk.
  - Paraffineermachine, kazenvielen uit machine, veel ongeplande stilstand. De paraffine bleek onvoldoende droogtijd te hebben. Nieuwe machine ontwikkeld (ovaal i.p.v. rond) met langere droogtijd en daarmee geschikt voor een hogere productiecapaciteit.
- **Beschikbaarheid,**
  - Kogellager kwaliteit laten vaststellen door gebruikmaking van stethoscoop opnames en een beoordeling van het ruisgetal. Hiermee een voorspelling gedaan m.b.t. restlevensduur en beschikbaarheid. Door de levensduur te kunnen voorspellen kan er beter gepland onderhoud plaatsvinden en verhoogd dit de uptime. Hiermee is het tevens mogelijk om een budget op een gerichte manier en met juiste prioriteit te besteden.
  - Tijdens pneumatisch transport met stortgoed vaak last van uitslijten (op de meest ongelukkige momenten) van de bochten. Een nieuwe bocht ontwikkeld, waarbij er sprake van product op product ontstond en de uptime van de installatie enorm verbeterd is.
  - Tijdens een storing van een uitgebrande connector in een elektrisch circuit op basis van dit ene zwakke signaal een geheel thermografisch onderzoek laten uitvoeren en op meerder plaatsen hotspots gesignaleerd en opgelost (aandacht geven aan zwakke signalen is een van de belangrijkste middelen om grote calamiteiten te voorkomen). Verbetering van de uptime en betere leverbetrouwbaarheid naar de klanten gerealiseerd.
  - Storing in besturingssystemen van behandel en verpakkingsinstallaties, een zogenaamde zwevende storing die af en toe optreedt. Hiervoor een datalogger aangelegd, waardoor een historie wordt opgebouwd van de genomen stappen van de PLC en de situatie die tot de verstoring leidt.
  - Automatische magazijnkraan (22 losse planken, 88 kazen) ontwikkeld i.s.m. Dambach (Duitsland) en TNO. Tijdens de engineering fase met de heftruckchauffeurs meegereden om alle bewegingen en handelingen te kunnen signaleren en bespreken en deze kennis in de nieuwe machine en besturing in te bouwen. De incrementele afstandmeting (in de gangen) is nadien vervangen door een infrarood absoluut meting.
- **Onderhoudbaarheid,**
  - Bij een 'in cel' wagen ten behoeve van het ompakken van nucleair materiaal was het besturingssysteem uitgebrand. Gedacht werd om de besturing af te schermen met een

(densimet) beplating. Overleg met medewerkers uit het werkveld heeft er toe geleid om de besturing geheel buiten de cel te brengen. Hiermee was zowel het risico van opnieuw uitbranden opgelost en ook de onderhoudbaarheid sterk verbeterd.

- Frequent storende relais (duizenden schakelingen per uur onder hoge belasting) op basis van frequentie opgenomen in het preventief onderhoud programma (binnen de standtijd en op basis van statistische analyses) vervangen en waar mogelijk vervangen door solid state relais.
- Veiligheid
  - Daar waar een afscherming niet functioneel is, lichtschermen aangebracht en geïntegreerd in de lijnbesturing.
  - Beveiliging van diverse productie installaties en processen op basis van risico analyse (Fine en Kinny) en voorzien van CE markering.
  - HSE voorzieningen (geluidisolatie naar omgeving en in omliggende woningen, opstellen bedrijfsnoodplan, BHV organisatie, geluidsisolatie in de bedrijfs- en productieruimtes)

#### **Ervaring met de volgende onderwerpen**

- Maintenance; TPM, 5S, CBM, RCM, TCO, MJOB, FMEA, RI&E, V&G, VCA, HAZID, SLA, PVE.
- Operations; Lean Six Sigma, OEE, GMP, HACCP, INK, KPI, BSC, ABC, ISO 9001, Alara, PDCA.
- Projecten; Prince2, ROI, MER, RIP, RAMS, Risico matrix, EPC, GOTIK-R, TRA, LMRA, CE markering, FAT, SAT, Commissioning, CPM.
- Facilitair; Bestekken, contracten, outsourcing, SLA's, housekeeping, derden, control.
- Ondersteunende processen; Procurement, HRM, ISO 14001, BHV, QHSE, FDA Food Defense, Subsidies, vergunningen, ERP.
- Mensen en teams; NLP, TBV, Competenties, Skills, RASCI, POP, Teambuilding, coaching, training.