

## Samenvatting

Corus IJmuiden omvat alle werk- en service eenheden van Corus die gelokaliseerd zijn op het bedrijventerrein van Corus in IJmuiden. De werkeenheden vormen een keten waarin door middel van technische installaties erts en kolen omgezet worden in hoogwaardige staalproducten.

In de periode 2000-2002 is bij de werkeenheden van Corus IJmuiden is onder leiding van het adviesbureau AT Kearney het verbeterproject Optimizing Maintenance Performance doorlopen. Dit project had als doel had in Corus IJmuiden meer toegevoegde waarde te creëren door de optimalisatie van onderhoud.

Tijdens het verbeterproject constateerde AT Kearney dat onderhoudswerkzaamheden doorgaans grotendeels worden uitgevoerd tijdens installatiestilstanden, of kortweg stilstanden. Tijdens het verbeterproject werden daarom deelprojecten uitgevoerd met als doel de verbetering van het stilstandmanagement, ofwel de beheersing van stilstanden.

Na het vertrek van AT Kearney bleek dat ondanks het verbeterproject stilstanden structureel uitliepen ten opzichte van het jaarplan en dat in de werkeenheden niets was gedaan met de resultaten van het verbeterproject OMP.

Daarop werd een werkgroep ingericht waarin alle werkeenheden vertegenwoordigd zijn om kennis uit te wisselen en best practices voor stilstandmanagement te ontwikkelen. Ter ondersteuning van de werkgroep werden door het onderhoudsplatform, dat het mandaat om het onderhoudsbeleid voor Corus IJmuiden te bepalen, twee opdrachten opgesteld:

- I. een soort toolkit uitwerken die als basis voor een best practice binnen Corus gehanteerd kan worden: hoe ziet een stilstandproces van voorbereiding tot evaluatie eruit (incl. processchema's incl. tvb's<sup>26</sup>, gebruik ondersteunende middelen, valkuilen, etc.)*
- II. in verlengde van het eerste deel en op basis van in te schatten behoeften en beschikbare capaciteit een analyse uitvoeren met betrekking tot de organisatie binnen Corus en een voorstel uitwerken of en zo ja hoe op site-niveau ondersteuning en sturing ingevuld zou moeten worden.*

Tijdens de werkgroep bijeenkomsten werd geconstateerd dat de uitwisseling van kennis moeizaam verliep als gevolg van verschillen tussen de werkeenheden. Om de uitwisseling van kennis te bevorderen werd gestart met het gezamenlijk vaststellen en vastleggen van het proces stilstandmanagement, om zo een gemeenschappelijk kader te ontwikkelen waarbinnen de uitwisseling van kennis betreffende stilstandmanagement mogelijk is.

Bij het vaststellen en vastleggen van het proces werd geconstateerd dat het werkelijke proces niet correspondeert met de modellen die tijdens het verbeterproject Optimizing

---

<sup>26</sup> Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden

Maintenance Performance zijn gebruikt bij de verbetering van het stilstandmanagement.

In de huidige modellen die bij Corus IJmuiden worden gebruikt bij de verbetering van stilstandmanagement wordt een geplande stilstand beschouwd als een manier om stilstandgebonden onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Tijdens een geplande stilstand worden echter niet alleen stilstandgebonden onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd, maar tevens stilstandgebonden productiewerkzaamheden en modificatiewerkzaamheden.

Bij de inrichting van de functie stilstandmanagement op basis van de huidige modellen is als gevolg daarvan geen rekening gehouden met de uitvoering tijdens een geplande stilstand van stilstandgebonden productiewerkzaamheden en modificatiewerkzaamheden. Dit leidt in de praktijk tot verstoorde verhoudingen tussen de besturende organen van de processen waartoe de productie-, onderhouds- en modificatiewerkzaamheden behoren, waardoor de beheersing van de uitvoering van een geplande stilstand niet optimaal is.

In de huidige modellen is een correcte weergave van de functie stilstandmanagement niet mogelijk. Daarnaast is de uitvoering van een geplande stilstand in de huidige modellen gemodelleerd als de uitvoering van afzonderlijke werkopdrachten. Dit heeft als gevolg, dat het belang van de beheersing van de uitvoering van de stilstand als geheel verloren gaat.

Door toepassing van het PROPER-model is een alternatief model beschreven ter ondersteuning van de verbetering van stilstandmanagement.

In dit alternatieve model is het stilstandmanagement weergegeven in correcte relatie tot de besturende organen van de processen waartoe de productie-, onderhouds- en modificatiewerkzaamheden behoren.

Daarnaast dient in dit alternatieve model een geplande stilstand voor de uitvoering van stilstandgebonden werkzaamheden, ongeacht of dat productie-, onderhouds- en modificatiewerkzaamheden zijn en zet het model aan tot een bewust ontwerp van de beheersing van de uitvoering van de stilstand als geheel.

Het PROPER-model voor stilstandmanagement is verder gedetailleerd door een invulling te geven aan de functies 'behandeling werkaanvragen' (aspectstroom orderstroom), 'uitvoering geplande stilstand' (aspectstroom productstroom) en 'gebruik personeel en materieel' (aspectstroom middelen stroom).

Bij de detaillering van het PROPER-model voor stilstandmanagement is gebruik gemaakt van de in de werkgroep bij het vaststellen en vastleggen van het proces stilstandmanagement verzamelde kennis.