

Organisatieverandering VolkerRail: Minder storingen aan het spoor

Het verhogen van de beschikbaarheid van het spoor met 24 procent in drie jaar. Dat was een van de eisen die de directie van VolkerRail in het PRIO-traject stelde toen ze groen licht gaf voor de ombuiging van een efficiency-gedreven organisatie naar een onderhoudsmanagement organisatie waar gedacht wordt in termen van performance-eisen, risico's en kosten. De consultancy organisatie Mainnovation richtte samen met VolkerRail de organisatie, processen en systemen opnieuw in voor deze nieuwe werkwijze.

Henriëtte van Norel



Het op locatie oplossen van een storing

Alleen al in Nederland beheert, onderhoudt en vernieuwt spooraanwerner VolkerRail Nederland, dochteronderneming van de internationaal opererende organisatie VolkerRail, onder andere 1900 kilometer spoor, 2500 wissels en 1700 kilometer bovenleiding. Zeven dagen per week, 24 uur per dag zijn ruim 400 technisch uitvoerende monteurs vanuit drie vestigingen in Nederland druk in de weer om onderhoud uit te voeren aan 30 procent van de totale railinfrastructuur in ons land. De activiteiten lopen uiteen van bermonderhoud, on-

werken en telecom. Tot 2002 werd het onderhoud volledig uitgevoerd op basis van voorschriften. Hierbij werden maar weinig gegevens vastgelegd. Nagenoeg het enige dat telde bij de uit te voeren onderhoudsactiviteiten was efficiency. Naar de effectiviteit van die activiteiten werd maar nauwelijks gekeken. Eventuele verbeteringen werden lokaal op ad hoc basis doorgevoerd. Verbeteringen die meestal bedacht werden door de medewerkers zelf, maar die niet gebaseerd waren op onderhoudsgegevens. Omdat van een gestructureerde aanpak geen sprake

bruikersheffing werd ingevoerd. Deola Jonker, Business Consultant bij Mainnovation: 'Deze ontwikkelingen hadden tot gevolg dat zowel de gebruiker als de overheid eisen gingen stellen aan ProRail in termen van RAMS (Reliability, Availability, Maintainability en Safety). Toen ProRail dan ook besloot om met behulp van prestatiecontracten meer op output te gaan sturen, zag VolkerRail zich genoodzaakt om een methode te vinden om hun onderhoudsactiviteiten meetbaar te maken en inzichtelijker. Tot die tijd konden ze dat niet omdat er geen relatie bestond tussen de uitgevoerde activiteiten en de geleverde prestaties in termen van RAMS en kosten. Ook managementinformatie ontbrak om het onderhoudsproces te sturen. Dit leidde dan ook tot het opstarten van het PRIO-traject (Professioneel Rail Infra Onderhoudsmanagement) samen met Mainnovation.'

'1900 kilometer spoor, 2500 wissels en 1700 kilometer bovenleiding'

derhoud aan hoogspanningsinstallaties, het oplossen van storingen in besturingssystemen tot het corrigeren van de ligging van het spoor.

Oude situatie

In totaal omvat de railinfrastructuur vijf disciplines: civiele installaties, energievoorziening, seinwezen, kunst-

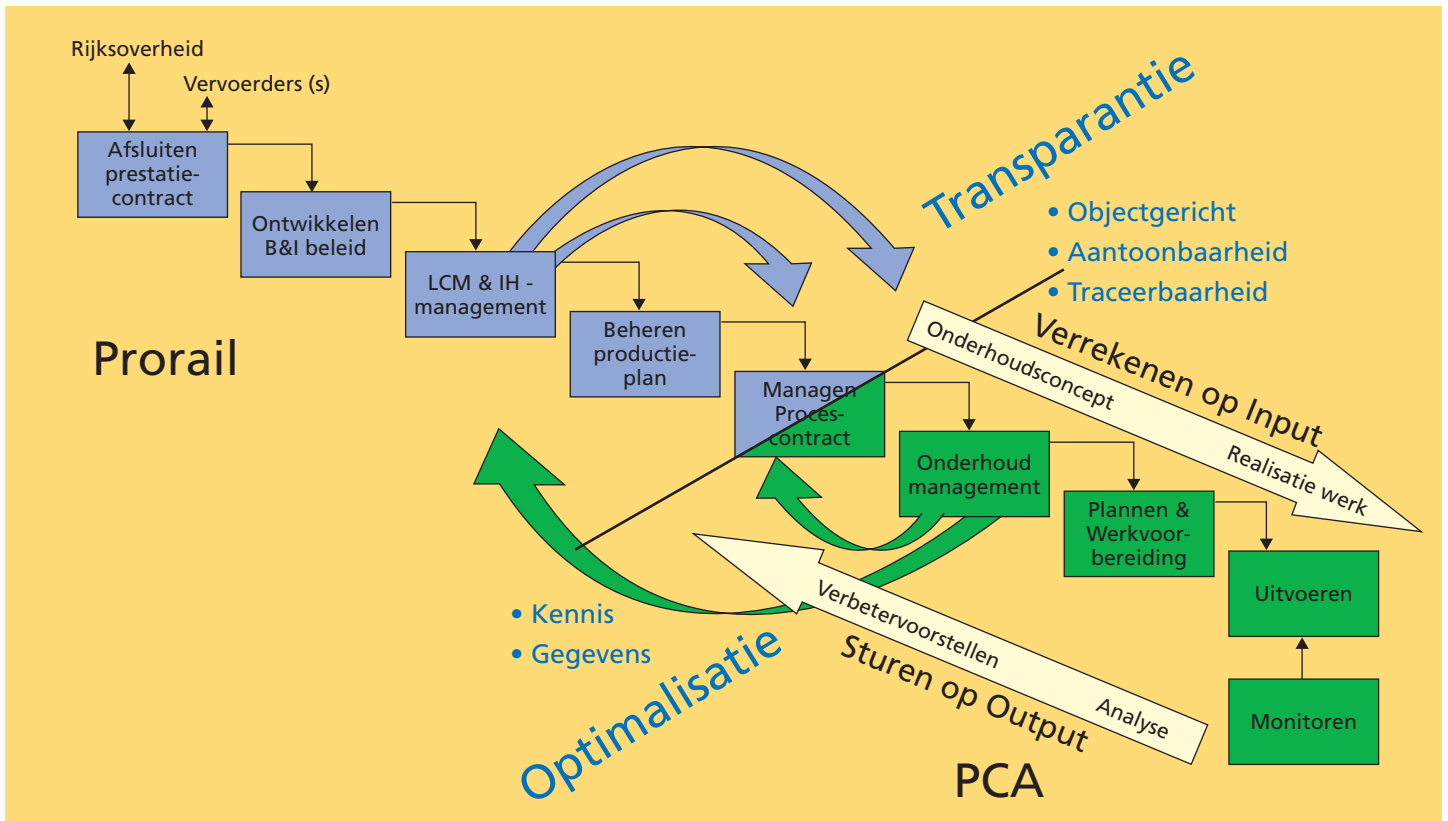
was, konden optimalisaties niet worden doorgevoerd.

RAMS

Het idee om meer te gaan werken op basis van prestatiecontracten ontstond in de railbranche toen ProRail, namens de overheid, als beheerder werd gepositioneerd. De periode dat ook de ge-

Brancheprocesmodel

ProRail ontwikkelde daarom, in nauw overleg met de aannemers, een brancheprocesmodel (zie Figuur 1) waaraan alle partijen zich moesten conform



Figuur 1. Het brancheprocessmodel, opgezet door ProRail samen met de spooraanneemers

meren. Zo eiste ze van alle aannemers dat het onderhoud voortaan moest worden bepaald op basis van risico's zoals in RCM en werden unit-contracten geïntroduceerd. Dit alles om een transparant proces te creëren en de aantoonbaarheid te vergroten. Voor de unit-contracten deelde ProRail alle onderhoudsactiviteiten op in logische delen. Elke unit bevatte een ander soort onderhoudsactiviteit.

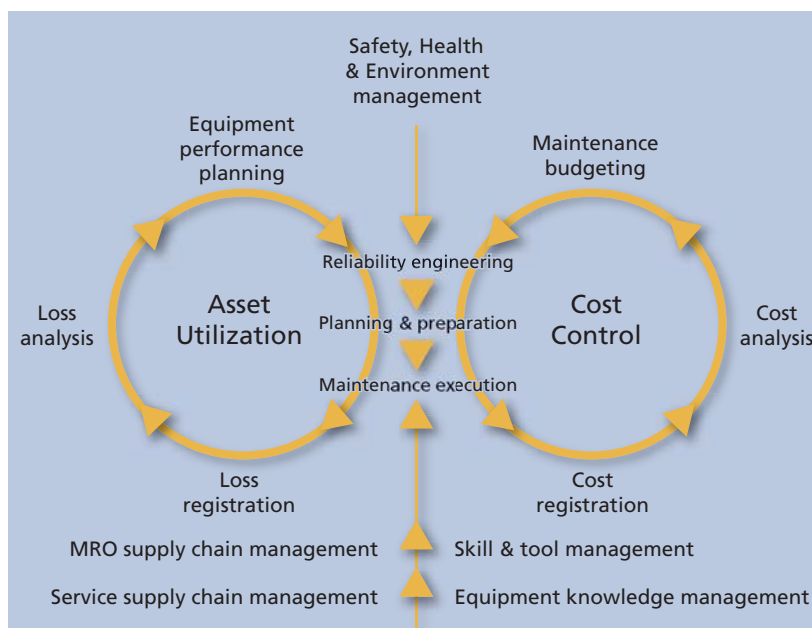
Mainnovation was in die periode, in het kader van het PRIO-traject, druk doende met het implementeren van het onderhoudsmanagement bij VolkerRail. De nieuwe werkwijze moest namelijk gaan leiden tot aantoonbare onderhoudsresultaten. Pieter de Klerk, Managing Consultant: 'Hiervoor moesten we het EAM-systeem Maximo inrichten, een koppeling maken tussen Maximo en Baan IV om

alle kosten en opbrengsten bij elkaar te kunnen brengen, de organisatie opnieuw vormgeven en 20 werkprocessen opnieuw structureren. Behalve dat de werkstromen objectgerichter werden, moesten ze ook gedetailleerder worden ingericht teneinde deze af te stemmen op de eisen van RAMS en de unit-rapportage.'

'Het gevolg was dat het aantal werkdagen in korte tijd vervienvoudigde. Een hele omschakeling dus voor onze organisatie', aldus Jan van der Lee, Manager Maintenance Development bij VolkerRail Services.

Maintenance Engineering

Jonker: 'Zo kregen we bij het inrichten van het onderhoud te maken met verschillende functie-invullingen op de drie locaties, verschillende werkwijzen en definities die niet altijd uniform waren. Het was onze taak om dit om te buigen naar één uniforme werkwijze.' Daarom is op elke vestiging een afdeling Installatiemanagement ingericht en op de hoofdvestiging een centrale Maintenance Engineering-afdeling. Lokaal moest invulling worden gegeven aan analyse, objectbeheer, 'trouble shooting' en ondersteuning bij het doorvoeren van veranderingen in het onderhoud. De centrale afdeling



Figuur 2. Het VDM-competentiemodel

Maintenance Engineering heeft tot taak de beschikbaarheidseisen te vertalen naar concrete onderhoudsconcepten. De Maintenance Engineers (ME) op deze afdeling beheren en optimaliseren enerzijds onderhoudsconcepten en anderzijds ondersteunen zij alle locaties van VolkerRail in het land. 'Tijdens het invoeren van de nieuwe processen hebben we tijdelijk zelf de ME-functie ingevuld, ondersteuning geboden bij de werving van nieuwe ME'ers en trainingen verzorgd. Met de komst van deze nieuwe afdelingen is de VDM-regelkring geïntroduceerd in de organisatie, zodat alle bevindingen die betrekking hebben op de onderhoudsactiviteiten in de organisatie kunnen worden teruggekoppeld naar ME'ers. Zo is bijvoorbeeld de 'performance killer'-rapportage in het leven geroepen. Dit is een volledig geautomatiseerde rapportage die onmiddellijk inzicht verschaft in de meest voor-

terugdringen naar het sneller herstellen van storingen, kostenreductie en het bewaken van de technische kwaliteit van objecten. Zo wordt momenteel gewerkt aan alternatieve onderhoudsconcepten voor wissels en samen met ProRail wordt gekeken naar mogelijke kostenreducties op het gebied van TVP-management (treinvrije periodes waarin het onderhoud moet worden uitgevoerd).'

Onderzoek wordt ook gedaan naar monitoringssystemen, het belastingafhankelijk maken van onderhoud en het beter en sneller digitaal beschikbaar stellen van data voor mensen op locatie. Daarom krijgen alle storingsmonteurs binnenkort toegang tot alle relevante objectgegevens en storingshistorie.

Motiveren medewerkers

Van der Lee: 'Wat niet mag worden onderschat bij een organisatieverande-

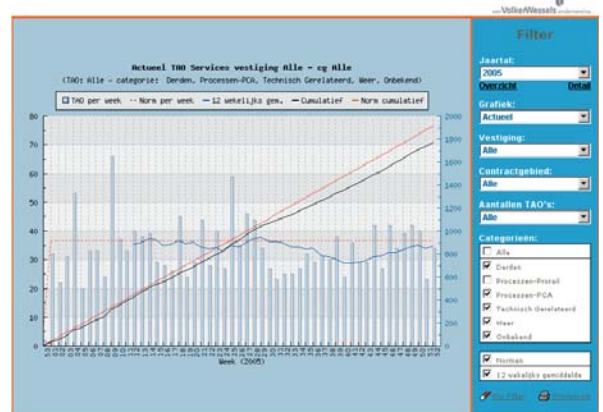
'Het aantal werkorders vervijfvoudigde ik korte tijd'

komende storingsoorzaken. Deze input wordt door de ME'ers gebruikt, om in nauw overleg met een team van specialisten, het onderhoud verder te verbeteren. Alle verbetervoorstellen worden vastgelegd in een database om de voortgang en resultaten te bewaken. Van ad hoc verbeteringen zijn we op deze wijze dus overgegaan naar een structurele evaluatie en verbetering. Het resultaat is dat we steeds sneller in staat zijn om gezamenlijk de meest optimale manier van onderhoud vast te stellen en door te voeren", aldus De Klerk.

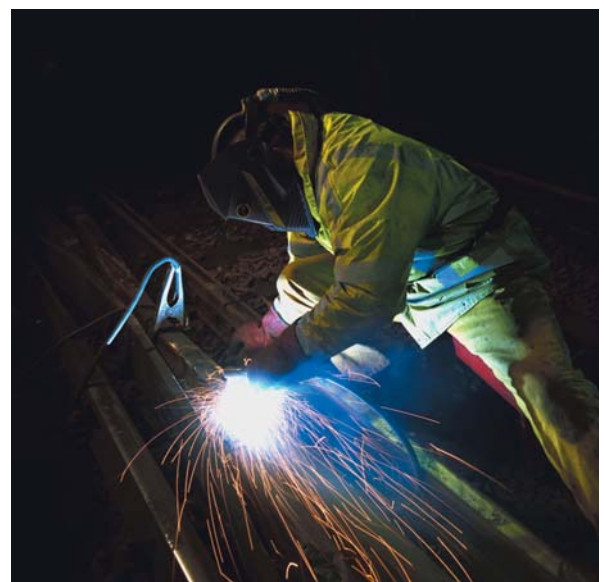
Resultaat

Van der Lee: 'Sinds het onderhoudsmanagement geborgd is en de ME-functie actief is, zijn we als organisatie hard aan de slag om de door de directie geformuleerde eis van 24 procent minder storingen in drie jaar te realiseren. De huidige structuur biedt voldoende mogelijkheden om optimalisaties door te voeren in de onderhoudsactiviteiten. Alle competenties zoals beschreven in de VDM-regelkring van 'Asset Utilization' (zie figuur 2) zijn namelijk ingericht. De focus is inmiddels dan ook verlegd van het aantal storingen

ring als deze, is de tijd die geïnvesteerd moet worden in het goed uitleggen, instrueren en motiveren van de mensen die het werk in de dagelijkse praktijk moeten uitvoeren. Tot nu toe zijn de eerste reacties van onze monteurs gemengd. Een deel van hen is enthousiast omdat ze zien dat er nu echt iets wordt gedaan met de input en dat besluiten worden genomen op basis van ervaringsgegevens en door het toepassen van methodieken. Een deel van onze mensen is echter ook nog scep-



Figuur 3. Storinginformatie is voortaan online beschikbaar voor het management van VolkerRail



Het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan het spoor

tisch, omdat het gewoonweg niet eenvoudig is om 'oude' gewoonten zomaar los te laten. Dit heeft dan ook tijd nodig.'

Binnenkort 3e VDM-seminar

De Van Nelle Ontwerpfabriek in Rotterdam staat 14 en 15 november aanstaande voor de 3e keer in het teken van het tweedaagse VDM-seminar (Value Driven Maintenance, de nieuwe onderhoudsfilosofie om de Technische Dienst te veranderen van een kostenpost naar toegevoegde waarde). Dit jaar heeft het seminar als thema 'VDM Business Simulation'. In de vorm van een interactieve business game leren de deelnemers hoe ze op een verantwoorde en slimme manier maximale waarde kunnen creëren met onderhoud voor hun organisatie. Sprekers van VolkerRail, Smurfit Kappa, DSM, Havenbedrijf Rotterdam, Essent Energie en Volvo lichten tijdens deze dagen steeds een ander element van VDM toe met voorbeelden uit hun eigen praktijk. Aan het einde van de tweede dag wordt het beste team onderscheiden met 'De meest waardevolle onderhoudstrofee'.

Voor meer informatie of aanmelding zie www.vdmseminar.nl of bel (078) 614 67 24.