

De drie prioriteit voor 2003 (Deel 3)

Om aan de verwachtingen van onze klanten te voldoen en om het imago van de NMBS duidelijk te verbeteren, besloot het directiecomité in maart 2003 drie prioritaire projecten op korte termijn te realiseren in verband met de dienstverlening aan de reizigers.

Ter herinnering: de drie projecten hebben betrekking op de stiptheid, de netheid van de treinen en de beschikbaarheid van rollend materieel. Alle initiatieven in verband met die thema's zijn voortaan gebundeld in een **globaal en gezamenlijk plan** dat het mogelijk maakt een echte teamvisie in te voeren.

De Task Force, die wordt geleid door Antoine Martens (OPERATIES), met Jean Denayer (MATERIEEL), Daniel Derochette (TREINEN) en Alex Migom (NETWERK), stuurt dit **actieplan** voor de drie prioriteiten en het directiecomité waarborgt de wekelijkse opvolging ervan.

Na in het nummer 6 de maatregelen te hebben behandeld die werden genomen om de infrastructuurstoringen te verminderen en de oplossing van de technische problemen met het onlangs aangekochte rollend materieel in het nummer 7 van DIT WIL ZEGGEN, bespreken we deze maand de thema's beheer van het onderhoud van het rollend materieel en opvolging van de stiptheid.

Materieel: Return of EXperience

Om het onderhoudsbeleid te optimaliseren en de betrouwbaarheid van het materieel te verbeteren heeft de Directie MATERIEEL speciale werkgroepen opgericht, de groepen R-EX (Return of EXperience).



Het optimaliseren van het onderhoudsbeleid en het verbeteren van de betrouwbaarheid van het materieel zijn twee punten die voorkomen in het actieplan "verbetering van de treindienst". Het zijn ook twee kerntaken die de dienst M.3 heeft ingeschreven in haar "mission statement".

"Feedback, het geven van volledige en juiste informatie over averijen, is essentieel," zegt Jozef Maes, Dienstchef bij de Directie Materieel en

verantwoordelijke van de dienst M.3. "Het laat ons toe het hele proces bij te sturen en te verbeteren. Nochtans is feedback altijd een zwakke schakel geweest in de hele keten."

Er bestaan wel kanalen voor die feedback, maar die worden onvoldoende benut. Zo is er informatie over averijen beschikbaar binnen de MARS-applicatie (MAintenance of Rolling Stock) en is er het formulier M371 (nu in elektronische versie), dat door de treinbestuurder moet worden opgemaakt en door de depanneerder en de werkplaatsen moet worden aangevuld.

De kennis over de averijen is in de werkplaatsen wel aanwezig, maar stroomt niet voldoende door. Ook duurt het dikwijls te lang vooraleer de informatie de personen bereikt die de beslissingen kunnen nemen om iets te veranderen, door de trage administratieve werkwijze die het moet volgen.

Nieuwe aanpak in werkgroepen

Precies om dit zwakke punt te verbeteren zijn in juni van dit jaar de groepen R-EX opgericht. Er zijn dertien dergelijke werkgroepen, die elk een bepaald type materieel opvolgen en bestaan uit vertegenwoordigers van de werkplaatsen en van de centrale directie, en zowel van het lange- als van het korte termijnonderhoud. De groepen staan onder leiding van M.3.

Die werkgroepen hebben een permanent karakter, want het onderhoudsbeleid optimaliseren is een voortdurende inspanning die een zekere tijd nodig heeft vooraleer veranderingen merkbaar zijn. Er wordt ook het nodige gedaan om ervoor te zorgen dat de vergaderingen niet stranden in eindeloze discussies. "De werkgroepen krijgen op voorhand hun huiswerk mee: concrete opdrachten waarvan ze het resultaat op de vergaderingen moeten bespreken," zegt Maes. "Bovendien werken we met vastgelegde agenda's en is er een regelmatige rapportering van de vooruitgang van de verschillende werkgroepen."

Het is allicht nog te vroeg om de weerslag van de nieuwe aanpak op de bedrijfszekerheid van het materieel te merken, maar toch zijn er vanuit de medewerkers positieve signalen over deze werkwijze. Door alle bekwaamheden als het ware te verzamelen onder één dak, kunnen problemen veel sneller opgelost worden, zonder teveel administratieve rompslomp, en kunnen beslissingen direct in actie worden omgezet. Bovendien zijn er ook menselijke aspecten die een rol spelen: de mensen leren er mekaar kennen en vertrouwen en ze voelen zich gewaardeerd door hun betrokkenheid bij het proces.

Oostende en R-EX

We gingen eens kijken in de werkplaats van Oostende hoe zij R-EX ervaren. Daar staat men in voor het onderhoud en de herstelling van diverse motorstellen, locomotieven, en rijkstrijtuigen.

We spraken er met Andres Corthier, eerste ingenieur en onmiddellijke chef van de TW Oostende: "R-EX gaat voor ons vooral over het verbeteren van de communicatie tussen de werkplaatsen en het beheer in Brussel. Er worden vergaderingen georganiseerd waar we samen de problemen bespreken en een stand van zaken geven. Een voorbeeld? Stel dat er bij een bepaald type trein steeds weer een defecte compressor heeft. We onderzoeken of alle onderdelen goed onderhouden werden. Zo ontdekten we onlangs dichtgeslibd. In de R-EX-groep bespreken we dan de te volgen onderhoudspolitiek. We analyseren of alles wat we doen op dat vlak wel echt zinvol is. De groep die vergadert wordt samengesteld per type materieel. Voor de MS96 is er een afgevaardigde van de ateliers die het onderhoud uitvoeren, nl. Oostende, Stockem en Hasselt, en



iemand van Brussel. Voor een andere type vergadert dan weer een andere groep mensen."

Chris Beyne, industrieel ingenieur in de OP Oostende: "Ik zit in de groep R-EX voor de rijkstrijtuigen I 11, I 10 en I 6. Ervaringen delen met de andere ateliers is niet altijd zo eenvoudig. Problemen zijn vaak veel complexer dan je zou denken. Zelfs als hetzelfde probleem voorkomt in een aantal ateliers tegelijk, zijn de oorzaken niet altijd dezelfde."

Hier in Oostende waren er al een aantal initiatieven voor R-EX bestond. Er waren bv. al verbetersteams. Er wordt een top 5 opgemaakt van de grootste oorzaken van immobilisaties. Hierbij kijken we naar de ernst van het probleem, het aantal keer dat het probleem zich voordoet en hoe lang een rijkstrijtuig geïmmobiliseerd was. Rond die problemen worden dan verbetersteams opgericht. Dit zijn groepen bestaande uit een meestergast en enkele technici die trachten te komen tot haalbare voorstellen tot verbetering. Elke groep werkt rond een specifiek probleem. We waren dus op voorhand al goed bezig met de prioriteiten die het directiecomité nu naar voren schuift, al voor de oprichting

van R-EX. De verbetersteams zijn trouwens nuttig voor R-EX. We proberen hun problemen mee te nemen naar de R-EX-vergaderingen. R-EX-vergaderingen spelen minder op het doorgeven van ervaring aan de andere werkcollega's, ze zijn vooral voor de directie bedoeld. Zij kunnen op basis van onze ervaring hun instructies beter aanpassen aan de werkelijkheid, aan het dagelijkse werk in de ateliers. Zo kunnen we hen melden dat bepaalde onderde-



len beter om de 6 maanden kunnen worden gekuist, want dat vervuiling de oorzaak kan zijn van technische storingen, of dat de voorraad van bepaalde onderdelen moeten worden verhoogd. Qua technische problemen is er de laatste tijd veel verbeterd. Deze zomer werden de maxima van wat er buiten dienst mag staan bijna nooit overschreden. Vandaag staan er bijvoorbeeld geen 111-rijtuigen buiten dienst met een onvoorziene afkeuring."

Willy Vigne, waarnemend technisch sectorchef in de OP Oostende: "Veel merken we nog niet van de gevolgen van R-EX. Daarvoor is het nog te vroeg, we zijn pas bezig. In het algemeen stellen we toch vast dat er door de directie meer aandacht gaat naar het onderhoud van het rollend materieel. Zo is ons werk gebaseerd op de beurtregeling van de treinen."



Een onderhoudsbeurt moet in de beurtregeling van die trein worden ingecalculereerd. Vroeger werd daar nauwelijks rekening mee gehouden. Nu is dat al veel beter.

Het grote voordeel aan R-EX is dat de ateliers nu ook iets te zeggen hebben in het algemenere beleid."



Kinkempois doet mee aan R-EX

De tractiewerkplaats van Kinkempois staat in voor het onderhoud van 15 moderne diesellocomotieven type 77, 80 diesellocomotieven van diverse types, 60 elektrische locomotieven type 27, 35 drieledige motorstellen en 78 klassieke motorstellen. Jean-Marie Dechamps is de verantwoordelijke.



Jean-Marie Dechamps

"De R-EX-groepen gaan heel wat veranderen", legt Jean-Marie Dechamps uit. "Want de deelnemers zullen elkaar regelmatig ontmoeten om de onderhoudsprogramma's te verbeteren."

Michel Tromme, industrieel ingenieur, is verantwoordelijk voor het onderhoud van de elektrische motorstellen: "Er nemen verschillende verantwoordelijken van de werkplaats deel aan de R-EX-vergaderingen. Ik zit in de R-EX-groep voor de drieledige motorstellen en de klassieke



Michel Tromme

motorstellen. Jean-François Parotte zit in de groep voor elektrische locomotieven type 27, Jean-Marie Dedriche in die voor de diesellocomotieven type 77. De R-EX-groepen begonnen hun opdracht met het inventariseren van de meest voorkomende defecten. Door de werkervaringen van op het terrein samen te leggen kunnen deze groepen concrete oplossingen vinden. Het doel is de interventies te optimaliseren op vlak van hun periodiciteit en het soort van operaties dat wordt uitgevoerd."

Maxime Picinati, is hoofdtechnicus en neemt deel aan de R-EX-vergaderingen over de type 77 samen met Jean-Marie Dedriche. Hij beschrijft zijn deelname aan de groep als volgt: "De vertegenwoordigers van Kinkempois zijn voornamelijk bezig met bogies. We bestuderen mogelijk-



Maxime Picinati

ke besparingen door te analyseren wat de constructeur voorziet als onderhoud en wat er echt nodig blijkt. We proberen de onderhoudskosten te verminderen van de type 77 zonder de veiligheid in gevaar te brengen: ons doel is overbodige interventies te schrappen."

Parallel met het R-EX-programma is de Directie MATERIEEL ook bezig met de re-engineering van het beheer van de tractiewerkplaatsen. "In Kinkempois werd met dit project gestart in september 2003 en op termijn zal dit ons een ISO 9001-certificaat opleveren midden 2004", vervolgt Jean-Marie Dechamps. "Het project is gebaseerd op het model dat werd gevolgd in het atelier van Charleroi. Deze opzet, die de organisatie van de werkplaats aangaat, dwingt ons onszelf in vraag te stellen. Het zal een reeks verbeteringen tot gevolg hebben."

Opvolging van de stiptheid en de kwaliteit van de treindienst

Sinds 1998 wordt de stiptheid en de kwaliteit van de treindienst opgevolgd op drie niveaus: regionaal door de Opvolgingscellen Regelmaat, centraal door het Begeleidingscomité Regelmaat en op het allerhoogste niveau door een Taskforce Regelmaat onder leiding van Antoine Martens.

Over directies en regio's heen problemen oplossen

Etienne De Ganck, voorzitter van het begeleidingscomité en verantwoordelijke van de verkeersleiding van de NMBS legt uit: "De opvolgingscellen regelmaat en het begeleidingscomité bewaken continu de stiptheid en de kwaliteit van de treindienst en trachten die te verbeteren over de stafdiensten, de directies en de regio's heen. "Alle directies en stafdiensten die met de treindienst te maken hebben, zijn erin vertegenwoordigd: Netwerk, Reizigers, Treinen, Materieel, Instandhouding Infrastructuur, Operaties en Communicatie. E. De Ganck: "Een groot voordeel is dat een aantal directies, die in hun dagelijkse werk slechts in tweede lijn te maken hebben met de stiptheid en de kwaliteit van de treindienst maar er toch invloed op kunnen hebben, er in die vergaderingen direct mee worden geconfronteerd. Dat terwijl ze er anders veel minder voeling mee hebben."

Wanneer de regionale opvolgingscellen geen oplossing of actie kunnen voorstellen omdat een probleem de regio of het district overstijgt, dan moet dat probleem op centraal niveau worden opgelost door het begeleidingscomité.

Het begeleidingscomité: kwaliteitsanalyse van de treindienst op centraal niveau

Tien keer per jaar, en nog extra bij grote problemen, komen de leden ervan samen om een analyse te maken van de stiptheid. Hierbij trekken ze van reële vertragingen en bepalen ze de oorzaken en het aandeel van elke directie in wat misliep. Bij chronische problemen zoeken ze naar de onderliggende oorzaken. Bij grote incidenten wordt grondig geanalyseerd wat er precies aan de hand was, hoe de opvolging gebeurde en hoe het probleem in de toekomst kan worden voorkomen. De acties die in de vorige vergaderingen werden opgezet om de stiptheid te verbeteren, worden geëvalueerd en eventueel bijgestuurd.



E. De Ganck: "Maar we doen meer: niet alleen stiptheid komt aan bod, de totale kwaliteit van de treindienst wordt besproken. Voorbeelden hiervan: problemen van overbezetting in bepaalde treinen aanpakken of de communicatie met de klanten verbeteren bij verstoord treinverkeer, de netheid verbeteren door noodplannen uit te werken voor de strenge vorstperiodes wanneer de buitencarwashes buiten dienst zijn, enz.

Problemen zo veel mogelijk anticiperen

We bespreken niet alleen reeds bestaande problemen. We proberen ook te anticiperen. We trachten de uitvoerbaarheid van bepaalde voorstellen op voorhand in te schatten en te beheren. Of om een heel praktisch voorbeeld te geven: als er aanpassingen gepland zijn aan de bestaande dienstregeling, proberen we die te begeleiden en eventuele problemen op voorhand op te lossen. We controleren of het materieel compatibel is met de dienstregeling. Zo worden momenteel de M6-rijtuigen ingeschakeld op verschillende lijnen. We onderzoeken dan eerst voor elke nieuwe verbinding een aantal zaken, bv.: vanaf welke datum zal de M6 daar worden ingezet, wat zijn de gevolgen, moet de dienstregeling worden aangepast aan het nieuwe rollend materieel en op welke verbindingen kan het vrijgekomen materieel, dat vervangen wordt door de M6-rijtuigen, worden ingezet."

De problemen die worden besproken in de vergaderingen en de acties die worden uitgewerkt zijn heel praktisch, heel concreet. E. De Ganck:

"Soms kan een vertraging vermindert worden door zeer eenvoudige maatregelen. Zo worden de regels i.v.m. de buffertijden niet altijd nageleefd. Buffertijden zijn extra minuten stilstand in een station, die in de dienstregeling staan ingeschreven om mogelijke vertragingen op te vangen. Probleem is dat die buffertijd soms toch blijft behouden bij vertraging. Een kleine ingreep is hier voldoende: het personeel van Reizigers en Netwerk moet er weer even aan herinnerd worden wat buffertijden nu juist zijn."

Taskforce Regelmaat: als structurele maatregelen nodig zijn

Als het begeleidingscomité de problemen niet kan oplossen, dan gaan ze een stapje hoger naar de Taskforce Regelmaat, waar men grotere structurele maatregelen kan nemen. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat er bijkomend rollend materieel moet worden ingezet om de stiptheid te verbeteren. Deze ingreep vergt bijkomende middelen en heeft dus een prijskaartje. Zo'n grote beslissing, met soms verregaande financiële gevolgen, wordt genomen door de Taskforce Regelmaat.

